

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin koulutusohjelma



SALMING

22.4.2000

AST

Kauppaketjun rakentaminen merkkituotteeksi markkinointiviestinnän avulla

Helsingin
Kauppaikorkeakoulun
Kirjasto

7237

Liiketaloustiede:
markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Reija Nevalainen
kevätlukukausi 1998

Markkinoinnin

laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 22 4 1998 hyväksytty

arvosanalla _____ cum laude approbatur (70)

Niilo Home

Timo Rope

KAUPPAKETJUN RAKENTAMINEN MERKKITUOTTEEKSI MARKKINOINTI- VIESTINNÄN AVULLA

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman aihealueena on merkkituoteajattelu ja kohdeilmionä merkkituoteajattelun soveltaminen kauppaketjun markkinointiviestinnässä. Kohdeilmiötä tarkastellaan erikois- ja päivittäistavarakauppaketjun liikkeenjohdon ja kauppiaiden näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka kauppaketjusta rakennetaan vahva merkki ja mitä markkinointiviestinnän keinoja merkkituotteistamisen prosessissa painotetaan. Teoreettisessa osassa muodostetaan kirjallisuuden avulla malli kauppaketjun merkkituotteistamisesta ja siihen liittyvistä elementeistä.

Empiirinen aineisto

Empiirisen osan tehtävänä on koetella teoreettista viitekehystä suomalaisessa ketju-markkinointiympäristössä. Havaintoyksiköjä ovat Andiamo -kenkäketju erikois-tavarakaupan ja K-supermarket päivittäistavarakaupan puolelta. Empiirinen aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta sekä tutkittujen ketjujen teettämistä imago-tutkimuksista. Empiirisen aineiston analyysissä tarkastellaan ketjuissa ilmenevän merkkituoteajattelun sisältöä ja painoarvoa, liikeideaa ja asemointitavoitteita, markkinointiviestinnän tavoitteita ja käyttöä sekä saavutettua imagoa. Myös ketjumerkin arvon mittausta ja tulevaisuuden kehityssuuntaa kartoitetaan.

Tulokset

Empiiriset tulokset vastaavat pitkälti teoriaosassa esitettyä mallia. Ketjumerkin rakentamisen lähtökohtana on imagotavoite, yhtenäinen ketjumielikuva, joka halutaan rakentaa kuluttajien mieliin. Imagotavoite muodostetaan ketjun liikeidean ja identiteetin ohjaamana. Lisäksi omaa asemaa ja mahdollisuuksia markkinoilla verrataan suhteessa kilpailijoiden tarjontaan. Haluttua kuvaa ketjun olemuksesta ja vahvuuksista viestitään markkinointiviestinnän avulla. Viestintävälineinä korostuvat mainonta, myynninedistäminen ja itse myymälä. Henkilökunnan roolia ja sisäisen markkinoinnin toimivuutta ketjumerkin edistäjinä korostetaan. Merkkiajattelu ei ole tutkituissa ketjuissa niin selkeää ja yhdenmukaista kuin teoreettinen malli antoi odottaa. Mallin elementeistä ketjumerkin priorisoiminen tavoitteena, käsitys identiteetistä merkin perustana ja merkin arvon määrittely jäivät käytännössä vähemmälle huomiolle kuin teoriassa oletettiin.

Avainsanat

Merkkituote, brandi, identiteetti, imago, markkinointiviestintä, kauppaketjut

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 MERKKITUOTEKESKUSTELU	8
2.1 Merkkituotteen määritelmä	8
2.2 Merkin arvo ja sen luominen	14
2.2.1 Merkkiuskollisuus	16
2.2.2 Merkkitietoisuus (nimen tunnettuus).....	19
2.2.3 Laatukäsitys	21
2.2.4 Merkkiin liittyvät mielleyhtymät	23
2.3 Merkin rakentaminen ja ylläpitäminen.....	24
2.3.1 Merkin identiteetti merkin rakentamisen perustana.....	25
2.3.2 Merkin identiteetin ulottuvuudet.....	32
2.3.3 Asemointipäätös.....	36
2.4 Tiivistelmä	40
3 YRITYS MERKKITUOTTEENA.....	42
3.1 Yritysmarkkiajattelun kehittymisen taustaa.....	42
3.2 Merkkituotetyypit	44
3.3 Yrityksen identiteetti merkin perustana.....	46
3.4 Yritysmarkin rakentaminen ja johtaminen	49
3.5 Vähittäiskauppa merkkituotteena	51
3.6 Tiivistelmä	54
4 VÄHITTÄISKAUPAN KETJUTOIMINTA.....	55
4.1 Kauppaketjun määritelmä	55
4.2 Ketjutoiminnan muodot.....	57
4.3 Ketjutoiminnan syyt ja yhteistyömuodot	58
4.3.1 Ketjuuntumisen taustaa	58
4.3.2 Ketjutoiminnan yhteistyömuodot	59
4.4 Ketjutoiminnassa käytettävät kilpailukeinot	61

4.5 Tiivistelmä	66
5 MARKKINOINTIVIESTINTÄ MERKIN RAKENTAMISESSA	67
5.1 Mainonta	68
5.2 Myynninedistäminen.....	75
5.3 Tiedotus ja suhdetoiminta	77
5.4 Henkilökohtainen myynti.....	79
5.5 Suoramarkkinointi.....	80
5.6 Tiivistelmä	81
6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS - MALLI KAUPPAKETJUN RAKENTAMISESTA MERKKITUOTTEEKSI MARKKINOINTIVIESTINNÄN AVULLA.....	83
7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VAATIMAT RATKAISUT	87
7.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen	87
7.2 Aineiston hankinta	88
7.3 Aineiston luotettavuus.....	93
8 EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOKSET	95
8.1 Perustietoja Keskosta, Andiamosta ja K-supermarketista.....	95
8.2 Ketjumerkin rakentaminen Andiamossa (erikoistavarakauppa).....	96
8.2.1 Merkkituoteajattelu ja tavoitteet.....	96
8.2.2 Liikeidea	99
8.2.3 Identiteetti.....	103
8.2.4 Asemointi.....	104
8.2.5 Markkinointiviestintä.....	104
8.2.6 Imago	108
8.2.7 Merkin arvo ja tulevaisuudennäkymät.....	113
8.3 Ketjumerkin rakentaminen K-Supermarketissa (päivittäistavarakauppa).....	114
8.3.1 Merkkituoteajattelu ja tavoitteet.....	114
8.3.2 Liikeidea	117
8.3.3 Identiteetti.....	119

8.3.4 Asemointi.....	120
8.3.5 Markkinointiviestintä.....	121
8.3.6 Imago	125
8.3.7 Merkin arvo ja tulevaisuuden näkymät.....	129
8.4 Empiirisen analyysin tiivistelmä ja empiiristen havaintojen vertailua teoriaosaan.....	129
 9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	 136
 Lähdeluettelo.....	 140
Liite 1.....	146
Liite 2.....	148
Liite 3.....	149
Liite 4.....	152
Liite 5.....	154
Liite 6.....	155

KUVIOIDEN LUETTELO

Kuvio	Kuvion otsikko	Sivu
2-1	Piilevä tuotemytologia vs. merkkituotemytologia	10
2-2	Tiivistelmä merkkituotteen määritelmistä	13
2-3	Merkin arvo	15
2-4	Merkkiuskollisuuden pyramidi	17
2-5	Merkkiassosiaatiotyypit	24
2-6	Merkin imagon syntyminen	27
2-7	Merkin imagon ja identiteetin ja aseman ero	28
2-8	Malli merkin identiteetin suunnitteluun	29
2-9	Merkin olemuksen analyysi	32
2-10	Asemointianalyysi	39
3-1	Malli yrityksen identiteetin muodostamisesta	48
4-1	Kauppaketjun määritelmiä	55
4-2	Vähittäiskaupan markkinointistrategian muuttajat	65
5-1	Markkinointiviestinnän muodot	67
5-2	Rossiter-Percy -ristikko	71
5-3	Myynninedistämisen keinot	75
5-4	Myynninedistämisen käyttö	76
5-5	Suhdetoiminnan menetelmät	79
6-1	Teoreettinen viitekehys: malli kauppaketjun merkkituotteeksi rakentamisesta markkinointiviestinnän avulla	86
7-1	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailu	88
8-1	Andiamo: kauppaan liitettyjen ominaisuuksien keskiarvot	111
8-2	Yleisarvosana kenkäkaupoille	112
8-3	Keskon päivittäistavaramyymälöiden profilointi	115
8-4	K-supermarket -ketjun päämäärät	117
8-5	K-supermarketin mainosten herättämät ajatukset	125
8-6	Kuluttajien mielipiteet K-supermarketista	126
8-7	Tutkimusyhteenveto ketjujen imagoista	127
8-8	10 K-supermarkettia parhaiten kuvaavaa ominaisuutta ennen mainoksen näkemistä	128
8-9	10 K-supermarkettia parhaiten kuvaavaa ominaisuutta mainosten perusteella	128
8-10	Yhteenveto empiirisen analyysin tuloksista	130

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman aihealueena on merkkituote, erityisesti yritysmerkki. Merkkejä on kirjallisuudessa käsitelty perinteisesti ns. klassisten merkkituotteiden näkökulmasta eli hyvin tuotelähtöisesti. Merkin perusta on useimmiten ollut kulutustavara, tunnetuimpiin perinteisiin merkkeihin lukeutuvat esimerkiksi Coca-Cola, Kodak ja Marlboro. Aikaisempi tieteellinen keskustelu on painottunut mm. merkin rakentamiseen, merkkijohtamiseen ja merkin arvoon (Aaker 1991; Arnold 1992; Kapferer 1992; de Chernatony 1993; Kotler 1994; Aaker 1996).

Yritysmerkit kuuluvat merkkituoteajattelun tuoreimpiin suuntauksiin. Muuttuvat ympäristötekijät vaikeuttavat perinteistä merkkijohtamista ja merkkiuskollisuuden rakentamista. Media pirstaloituu, tuotteiden määrä kasvaa, kuluttajat ovat aikaisempaa itsevarmempia ja vaativampia, teknologian kehittyminen lyhentää tuotteiden/palveluiden elinkaaria, valta siirtyy valmistajalta vähittäiskaupalle. Yrityksiin ja merkkituotteisiin kohdistuvat paineet ovat kaiken kaikkiaan kasvaneet 1990-luvun aikana. Keino selvittää muutoksesta on yritysmerkin (engl. company brand) rakentaminen ja johtaminen (King 1991; Arnold 1992; Willey 1993; Parkinson & Sheerman 1995; Upshaw 1995).

Palvelu- ja teollisuusyritysten ohella myös vähittäiskaupassa on alettu hyödyntää merkkituoteajattelua. Kilpailun kiristyessä pyrkimys hyödyntää merkkiuskollisuutta samoin kuin ketjutoiminnan mittakaavaetuja on kasvanut. Kirjallisuudessa vähittäiskauppakettia merkkituotteena on kuitenkin käsitelty erittäin vähän. Vähittäiskauppa on viime aikoihin saakka mielletty lähinnä vain jakelukanavaksi, eikä merkkitutkimus ole ollut kiinnostunut siitä kuin kaupan omien merkkituotteiden (esim. Pirkka-tuotteet) näkökulmasta.

Tämän työn tarkoitus on osaltaan kaventaa mainittua tietoaukkoa. Tutkielman kohteilmiönä onkin kauppakettjun merkkituotteistaminen. Tutkimusongelma kysymyksen muodossa kuuluu seuraavasti: Miten kauppakettjusta rakennetaan merkkituote markkinointiviestinnän avulla? Työn tavoitteena on vastaamalla tutkimusongelmaan tuottaa

uutta tietoa siitä, miten kauppaketjusta kehitetään menestyvä ja kestävä merkki. Aiheen tarkastelu tapahtuu kauppaketjun liikkeenjohdon näkökulmasta. Teoreettisen osan tietojen voidaan katsoa koskevan sekä päivittäis- että erikoistavarakauppaa.

Tutkielman teoreettisen osan tehtävänä on luoda malli, joka kuvaa kauppaketjun merkkituotteistamista markkinointiviestinnän keinoja hyväksi käyttäen. Viitekehysten rakennusaineokset löytyvät merkkituotteita, vähittäiskaupan ketjutoimintaa ja markkinointiviestintää käsittelevistä tieteellisistä keskusteluista.

Empiirisen osan tehtävänä on koetella kehitetyn mallin toimivuutta käytännössä. Reaali-maailmaa edustamaan on valittu keskolaiset ketjut K-supermarket päivittäistavara-kaupan ja Andiamo erikoistavarakaupan puolelta. Empiirinen osa toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerätään teemahaastatteluilla.

Työ etenee siten, että luvussa 2 perehdytään yleisellä tasolla merkkituotekeskusteluun ja aihealueen keskeisiin käsitteisiin. Luvussa 3 syvennyttään merkkituotekeskustelun yhteen osa-alueeseen, yritysmerkkiin. Luku 4 käsittelee vähittäiskaupan ketjutoimintaa ja luku 5 markkinointiviestinnän roolia merkkituotteen rakentamisessa. Luvussa 6 kootaan teoreettinen viitekehys. Empiirinen osa ja siihen liittyvät valinnat esitellään luvussa 7 ja empiirisen työn tulokset luvussa 8. Luku 9 sisältää yhteenvedon tutkimuksesta sekä johtopäätökset.

Tässä työssä sanoja merkki ja merkkituote käytetään kielitoimiston suosituksen mukaisesti (ks. Nyström 1997) synonyymeinä vastaamaan merkityssisällöltään englannin sanaa brand sekä saksankielistä sanaa Markenartikel. Merkki vastaa tässä työssä myös suomalaisessa markkinoinnin ammattislangissa käytettyä sanaa brandi (joskus myös kirjoitus-asussa brändi).

Rinne (1996) sanoo, että hyvin usein käsitteet tuotemerkki ja merkkituote sotketaan keskenään. Hänen mukaansa raja näiden käsitteiden välillä on häilyvä, eikä täsmällistä määritelmää löydy. Tuotemerkin katsotaan tässä työssä vastaavan termiä tavaramerkki (englanniksi trademark), joka on käsitteenä suppeampi kuin merkkituote. Myös Törmä-

Aunolan (1985, 266, 285) Mainonnan ammattisanastossa tuotemerkki ja tavaramerkki käsitetään synonyymeiksi ja määritellään näin: ”tavaraan tai sen päällykseen pantava merkki, jolla elinkeinonharjoittaja osoittaa omat tuotteensa ja erottaa ne siten toisten valmisteista; yksinkäyttöoikeuden saa määrääjäksi rekisteröimällä merkin tai vakiinnuttamalla sen käytännössä”. Näkemystä vahvistaa Hafrénin (ks. Sahiluoma 1998) kritiikki suomalaisesta merkkikeskustelusta: ”Suomalainen yritys ymmärtää yhä brandin tekemisen niin, että tuotteen pakkauksen kylkeen isketään nimi ja televisiomainoksessa ryhdytään iskemään sille sisältöä. Spottia toistetaan jonkin aikaa ja kuvitellaan, että sen tuloksena tuotteesta on tullut brandi”. Hafrén kehottaakin tällöin puhumaan pelkästä tuotemerkistä eikä brandista.

Merkkituotteesta esitetään erilaisia määritelmiä seuraavassa luvussa. Muut tutkielman keskeiset käsitteet määritellään asianomaisessa tekstiyhteydessä.

2 MERKKITUOTEKESKUSTELU

2.1 Merkkituotteen määritelmä

Merkki on erottava nimi, käsite, tunnus, symboli tai muoto (kuten logo, tavaramerkki tai pakkauksen muotoilu) tai niiden yhdistelmä, jonka tavoitteena on yksilöidä myyjän tai myyjäryhmän tavarat tai palvelut ja erilaistaa kyseiset tavarat tai palvelut kilpailijoiden tarjonnasta. Merkki viestii siten asiakkaalle tuotteen alkuperästä ja suojelee valmistajaa kilpailijoilta, jotka yrittävät tarjota samanlaisia tuotteita. (Aaker 1991, 7; Kotler 1994, 444) De Chernatony ja McWilliamin (1989) mukaan tämä käsitys pohjautuu American Marketing Associationin 1960-luvulla julkaisemaan määrittelyyn ja vaikka se on melko kapea merkin määrittelyksi, se on kirjallisuudessa yhä yleisesti käytössä. Heidän mielestään määritelmä on epäonnistunut, koska merkkituote ei menesty, jos organisaatio pyrkii erilaistamaan sitä ensisijaisesti symbolin tai nimen avulla. De Chernatony ja McWilliam (1989) ovat sitä mieltä, että menestyvä merkki tarjoaa todellisen, kuluttajan tarpeen tyydyttävän, ainutlaatuisen hyödyn. Lisäksi tämä hyöty (hyödyt) viestitään tehokkaasti ja merkkiä tuetaan innovatiivisella tuotekehityksellä.

Kotler (1994, 444-445) toteaa perusmääritelmän lisäksi, että vaikka merkki on pohjimmiltaan myyjän lupaus toimittaa asiakkaille johdonmukaisesti tietty yhdistelmä ominaisuuksia, hyötyjä ja palveluja, niin merkki käsitetään yleensä monimutkaisempana kokonaisuutena. Yleisesti ottaen merkillä voi olla kuusi erilaista merkityksen tai mielle-yhtymän tasoa:

- Ominaisuudet: tietystä merkistä tulee yleensä ensimmäiseksi mieleen tiettyjä ominaisuuksia
- Hyödyt: merkki on enemmän kuin kimppu ominaisuuksia. Ominaisuudet pitäisi pystyä muuntamaan toiminnallisiksi ja tunneperäisiksi hyödyiksi.
- Arvot: merkkituote kertoo valmistajan suosimista arvoista ja merkkimarkkinoijan on pyrittävä löytämään asiakkaat, joille kyseiset arvot ovat tärkeitä.
- Kulttuuri: merkki voi lisäksi edustaa tietyn kulttuurin ominaispiirteitä ja arvoja.
- Persoonallisuus: merkkituotteelle yritetään luoda tietty adjektiivein kuvattava persoonallisuus.
- Käyttäjät: merkki assosioituu tiettyyn asiakastyypin, joka ostaa tai käyttää tuotetta.

Kapfererin (1992, 10,12) mukaan merkkituotteet ovat osa strategiaa, jonka tavoitteena on erilaistaa tarjontaa ja siten segmentoida markkinoita. Yritykset pyrkivät resurssiensa rajoissa täyttämään määrättyjen asiakasryhmien odotukset tarjoamalla jatkuvasti sopivan yhdistelmän ominaisuuksia. Merkkituote tarkoittaa jatkuvaa luovaa kehittämistyötä, joka antaa merkille sen tarkoituksen, sisällön ja luonteen. Tuotteen elinkaari on siten lyhyempi kuin merkin. Merkin luominen vaatii aikaa ja identiteetin.

King korostaa määritelmässään tuotteen ja merkkituotteen eroa (ks. Aaker 1991, 1; Rubinstein 1996): "Tuote tehdään tehtaassa, mutta asiakas ostaa merkkituotteen. Kilpailija voi kopioida tuotteen, merkkituote on ainutlaatuinen. Tuote vanhenee nopeasti, menestyksellinen merkkituote on ajaton."

Merkkituotteen ja tuotteen ero on tärkeä erityisesti siksi, että kuluttaja on taipuvaisempi luottamaan merkkituotteen laatuun ja on valmis maksamaan enemmän tästä luotettavuudesta. Leo Burnett Brand Consultancy nimisen yrityksen vuonna 1994 tekemän tutkimuksen (Brands in decline? Dispelling the myth) mukaan kuluttajat ovat valmiita maksamaan merkkituotteesta keskimäärin 37% enemmän kuin ei-merkkituotteesta. (Rubinstein 1996)

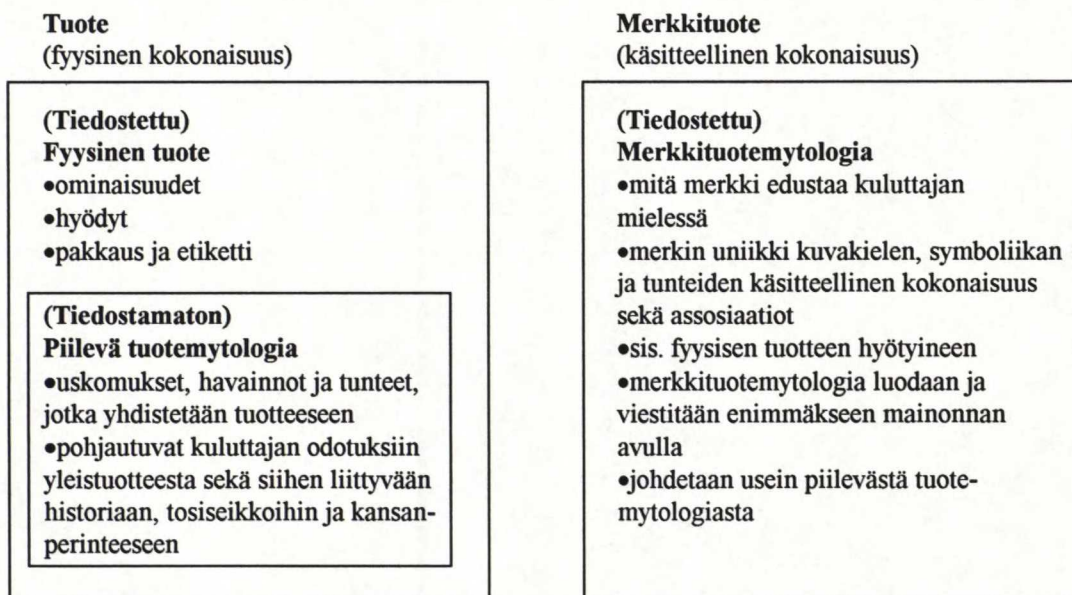
Ambler (ks. Rubinstein 1996) puolestaan määrittelee merkkituotteen näin: "Merkkituote on lupaus kimpusta ominaisuuksia, jotka joku ostaa ja tämä tarjoaa tunneperäistä tyydytystä. Ominaisuudet voivat olla käsinkosketeltavia tai näkymättömiä, järki- tai tunneperäisiä.

Randazzon (1993, 6-7) määritelmä ei perusajatukseltaan eroa aiemmin esitetystä Kingin mielipiteestä sikäli, että myös Randazzo korostaa merkkituotteen olevan enemmän kuin tavallinen tuote. Merkkituote on hänen mukaansa sekä fyysinen että käsitteellinen kokonaisuus. Merkkituotteen fyysinen puoli tarkoittaa itse tuotetta ja pakkausta, joka yleensä on staattinen. Käsitteellinen puoli merkkituotteesta tarkoittaa psykologista tilaa, joka on olemassa vain kuluttajan mielessä. Se on dynaaminen ja muokkaamiskelpoinen. Randazzo puhuu piilevästä tuotemytologiasta (*latent product mythology*), joka sisältää kaikki tuotteeseen assosioituvat havainnot, uskomukset, kokemukset ja tunteet. Tätä

psykkistä kokonaisuutta kuluttaja ei itse tiedosta vaan ajattelee ensisijaisesti tuotteen fyysisiä ominaisuuksia sekä hyötyjä ja/tai käyttötilannetta. Perusajatuksista poikkeavana tuotekategoriana Randazzo mainitsee esimerkiksi hajuvedet. Tällaisen tuotteen ollessa kysymyksessä kuluttaja tiedostaa myös tuotemytologian ja ostaa yhtä lailla miellyttävän mielikuvan kuin itse tuotteen.

Ajatusta kehitetään pidemmälle: piilevä tuotemytologia on perusta merkkituotemytologian rakentamiselle ja ylläpitämiselle. Oheisessa kuviossa on tiivistettynä näiden käsitteiden sisältö.

Kuvio 2-1 Piilevä tuotemytologia vs. merkkituotemytologia



Lähde: Randazzo 1993, 8

Arnoldin (1995, 19) mukaan merkkituote voidaan parhaiten määritellä asiakkaan käsitykseksi tuotteesta, tuoteryhmästä tai yrityksestä. Asiakkaat eivät arvioi tuotetta uudelleen joka ostotilanteessa vaan luottavat aiempiin kokemuksiinsa. Tämä muistettu kokemus muodostaa merkkituotteen.

Saksalaista lähestymistapaa merkkituoteajatteluun edustaa Pepels (1990), joka esittää varsinaisen määrittelyn sijaan joukon merkkituotteelle kuuluvia ominaisuuksia. Merkkituotteelle on ominaista, että se:

- Luo viestintävälineen valmistajalta kuluttajalle: merkin olemassaolo mahdollistaa vuoropuhelun valmistajan ja mahdollisten ostajien välillä, sillä ilman profiloitua tarjousta yhteinen kommunikaatiopohja puuttuu.
- Erilaistaa kilpailijoiden tarjonnan suhteen: merkki mahdollistaa vertailun kilpailevaan tarjontaan ja oman suorituksen tuomien hyötyjen ja ilmiasun korostamisen.
- Helpottaa valintaa tarjonnan ollessa runsas: merkit auttavat kuluttajaa luomaan yleiskuvan markkinoista ja luokittelemaan valintamahdollisuudet. Fyysisiltä ominaisuuksiltaan samanlaisten tuotteiden asettaminen paremmuusjärjestyksen helpottuu merkkiominaisuuksien avulla.
- Tuo varmuutta ostopäätöksen tekemiseen: edellä mainittu yleiskuvan muodostaminen tuo varmuutta ostopäätökseen, sillä kuluttajalla on merkin perusteella etukäteisodotuksia tuotteen ominaisuuksista ja käsitys hintatason oikeellisuudesta.
- Auttaa tuotteen tunnistamisessa ja tietoisessa oston toistamisessa: merkin olemassaolo mahdollistaa tuotteen tunnistamisen ja preferoinnin ostotilanteessa.
- Mahdollistaa tuotteeseen luodun suhteen rakentamisen merkkiuskollisuudeksi: tyytyväisyys merkin ominaisuuksiin suhteessa subjektiivisiin odotuksiin voi johtaa tietoiseen merkkiuskollisuuteen.
- Sallii vapaamman hinnoittelun: merkkiuskollisuus johtaa vähäisempään kysynnän hintajouksoon, jolloin myyjällä on mahdollisuus korkeampiin hintoihin menettämättä asiakkaita kilpailijoille.

- Varmistaa myyntiä tulevaisuudessa: korkean merkkisitoutumisen ja markkinoiden hyödyntämisen avulla voidaan asiakaskunta (myyntipohja) varmistaa.
- Helpottaa markkinoinnin suunnittelemista ja nostaa suunnitelmien toteutumisen todennäköisyyttä: merkin rakentamiseen tarvittava korkea investointi tulee hyväksyttävämmäksi merkkituotemarkkinoiden parempien suunnittelu- ja ennustusmahdollisuuksien vuoksi.
- Mahdollistaa kohderyhmämarkkinoinnin: merkki helpottaa ainutlaatuisen profiilinsa ansiosta kokonaismarkkinoiden segmentointia ja erilaistettujen markkinointi-instrumenttien käyttöä.
- Tyydyttää yksilöllisiä tarpeita: segmentoinnin toteutuksesta seuraa kysyntäpuolelle mahdollisuus tavoitteelliseen hyötyjen valitsemiseen eli tarjolla olevista merkeistä valitaan juuri se, joka parhaiten vastaa yksilöllisiä tarpeita.

Meffert (1988; ks. Müller 1994) lisää edellälueteltuihin ominaisuuksiin sen, että joissakin tapauksissa merkki voi toimia koko yrityskuvan perustana ja keskeisenä viestintävälineenä rakennettaessa yrityksen imagoa.

Seuraavalla sivulla olevaan yhteenvetoon on kerätty avainsanat eri määritelmistä. Huomattakoon, että Arnoldin määritelmä on ainoa, jossa selvästi ilmaistaan, että myös yritys voi olla merkkituote.

2.2 Merkin arvo ja sen luominen

Merkkikeskustelun puhutuimpia aiheita on merkin arvo (*brand equity*), jolla Aakerin (1991, 15) mukaan tarkoitetaan merkkiin sekä sen nimeen ja symboliikkaan liittyviä varoja ja velkoja eli hyviä ja huonoja ominaisuuksia, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun yritykselle ja/tai sen asiakkaille tuottamaa arvoa.

Ambler (1995) esittelee useita merkin arvon määritelmiä ja yhdistää ne seuraavanlaisesti (Parkinson & Sheerman 1995): merkin arvo muodostuu kuluttajien, jakelukanavien ja mielipidejohtajien (*influence agents*) merkistä muodostamien asenteiden kokonaisuudesta, joka lisää tulevaisuuden voittoja ja pitkän aikavälin kassavirtaa. Merkin arvon käsitteeseen on Amblerin mukaan kaksi näkökulmaa: rahoituksellinen perspektiivi ja markkinoijan perspektiivi. Rahoituksellinen näkökulma tarkoittaa merkin markkina-arvoa taseen varoissa (vastaavissa). Markkinoija puolestaan käsittää merkin arvon ensisijaisesti siitä näkökulmasta, miten tärkeä merkki on asiakkaille.

Upshawn (1995, 15-17) mukaan merkin arvo voi suoraan vaikuttaa mm. yrityksen potentiaaliseen myyntihintaan, sen absoluuttiseen tulokseen, vähittäismyyntihintaan ja markkinointiviestinnän määrään. Myös hän jakaa merkin arvon kahteen osa-alueeseen, taloudelliseen arviointiin ja ulkoisen kuvan (*imagon*) arviointiin. Taloudellinen puoli merkin arvosta viittaa nimensä mukaisesti tekijöihin, jotka suoraan vaikuttavat merkin rahassa mitattavaan arvoon. Tämä näkökulma kiinnostaa erityisesti osakkeenomistajia, potentiaalisia investoijia ja muita samantyyppisiä sidosryhmiä. Merkin ulkoinen kuva puolestaan viittaa tarjottaviin hyötyihin, joiden tehtävänä on houkutella ostopäätökseen. Ulkoinen kuva on luonnollisesti suunnattu etupäässä nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Upshawn näkemys merkin arvosta on esitetty kuviossa 2-3.

Kuvio 2-3 Merkin arvo

Merkin kokonaisarvo			
Kohdeyleisö osakkeenomistajat yritystutkijat pot. investoijat	Taloudellinen arviointi	Ulkoisen kuvan arviointi	Kohdeyleisö asiakkaat pot. asiakkaat työntekijät
	<ul style="list-style-type: none"> - tasearvo - tuki vähittäis- myyntihinnalle - vaikutus osakkeen hintaan - tulos/voiton- jako - lainansaanti 	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteen/palvelun suorituskyky - tietoisuus nimestä - logo/graafinen ilmaisu - asemointi - persoonallisuus - markkinointiviestintä - merkkiuskollisuus 	

Lähde: Upshaw 1995, 17 (mukailtu)

Nevalainen (1995, 14) esittelee erilaisia merkin (rahallisen) arvon määrittelykäytäntöjä, joista hän summaa, että oleelliset yhteiset kysymykset liittyvät merkin markkinaosuuteen, markkina-asemaan ja siihen, miten houkuttelevilla tai yleisesti ottaen kannattavilla markkinoilla merkki on, sekä merkin kykyyn kehittyä markkinamuutosten mukaisesti.

Aakerin (1991, 16) mukaan merkin arvon osatekijät vaihtelevat tilanteen ja tuotteen mukaan, mutta ne voidaan yleisesti ottaen jakaa viiteen ryhmään:

1. Merkkiuskollisuus
2. Nimen tunnettuus
3. Laatukäsitys (tai koettu laatu)
4. Laatukäsityksen lisäksi tulevat miellelyhtymät
5. Muut merkkiin liittyvät ominaisuudet, kuten patentit, tavaramerkit ja jakelukanavat

Nämä tekijät tuovat lisäarvoa asiakkaille auttamalla tuotteeseen ja merkkiin liittyvän informaation tulkitsemisessa, käsittelemisessä ja muistamisessa. Ne voivat myös helpottaa ostopäätöstä edellisten käyttökertojen antaman kokemuksen perusteella tai muuten merkin ja sen ominaisuuksien tutulta tuntumisen myötä. Varsinkin laatukäsitys ja muut miellelyhtymät voivat lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä varsinaisessa käyttötilanteessa.

Tuottaessaan lisäarvoa asiakkaille merkin ominaisuuksilla on mahdollisuus luoda lisäarvoa myös yritykselle tuottamalla suuremman kassavirran. Ensinnäkin merkin eri tekijät houkuttelevat uusia asiakkaita ja myös jo aikaisemmin kokeilleita ns. vanhoja asiakkaita ostamaan tuotteen. Toiseksi neljä viimeisintä merkin arvon tekijää vaikuttavat suoraan ensimmäiseen tekijään eli lisäävät merkkiuskollisuutta. Merkkiuskollisuus on harvoin täydellistä, mutta se voi vähentää halua kokeilla muita merkkejä ja näin "ostaa" yritykselle aikaa kilpailijan tuodessa markkinoille innovaation. Kolmanneksi yritykselle koituva lisäarvo näkyy yleensä korkeampina katetuottoina hintapreemion ja pienemmän promootiotarpeen vuoksi. Merkki voi myös helpottaa yhteistyötä jakelukanavien kanssa. Samalla lailla kuin asiakkaat, kauppiaatkin tuntevat vähemmän epävarmuutta ollessaan tekemisissä tunnettujen merkkituotteiden kanssa. Viimeisimpänä lisäarvona yritykselle on positiivisista merkkitekijöistä koituva kilpailuetu, joka usein on todellinen este kilpailijoille. (Aaker 1991, 16-18)

Seuraavaksi käsitellään merkin arvon osatekijöitä hieman yksityiskohtaisemmin.

2.2.1 Merkkiuskollisuus

Rossiter ja Percy (1987) ovat todenneet, että merkkiuskollisuutta kuvataan usein suotuisana asenteena merkkiä kohtaan ja saman merkin toistuvina ostoina tietyn ajanjakson kuluessa (Urde 1994).

Merkkiuskollisuus kuvaa asiakkaan merkkiin osoittaman kiintymyksen määrää. Se heijastaa sitä, kuinka helposti asiakas vaihtaa toiseen merkkiin erityisesti silloin, kun merkkituotteen hinnassa tai ominaisuuksissa tapahtuu muutoksia. Kun merkkiuskollisuus on vahva, asiakaskunnan haavoittuvuus kilpailijoiden toiminnan seurauksena on luonnollisesti vähäisempi kuin merkkiuskollisuuden ollessa heikko. Merkkiuskollisuus on usein merkin arvon ydintekijä, ja se on ollut jo pitkään markkinoinnin keskeisimpiä mielenkiinnon kohteita, koska merkkiuskollisuuden vaikutus markkinointikustannuksiin on usein huomattava. Yrityksen kannalta on paljon edullisempaa säilyttää olemassaolevat asiakkaat kuin hankkia uusia; erään tutkimuksen mukaan uusien asiakkaiden hank-

kiminen on jopa kuusi kertaa kalliimpaa kuin olemassaolevien säilyttäminen. (Doyle 1990; Aaker 1991, 39; Aaker 1996, 21)

Wiklundin (1993) mukaan merkkiuskollisuus on aina yksilötason ilmiö, ja se syntyy kuluttajan arvomaailman ja merkin arvojen kohdatessa toisensa. Nykyisessä tilanteessa, jossa kireä kilpailu, differointi ja yhä taitavampi asemointi ovat pirstoneet markkinoita, kuluttaja on harvoin täydellisen uskollinen. Oikeampi määritelmä merkkiuskollisuudelle onkin: kuluttaja, joka valitsee merkin vähintään kaksi kertaa kolmesta. Kuluttajalla sanotaan olevan 6-8 merkin referenssilista ja 2-4 merkin preferenssilista, joista hän tekee päätöksensä.

Merkkiuskollisuudella voidaan sanoa olevan useita tasoja, kuten oheisesta kuviosta käy ilmi.

Kuvio 2-4 Merkkiuskollisuuden pyramidi



Lähde: Aaker 1991, 40

Merkkiuskollisuuden alimmalla tasolla on ei-uskollinen asiakas, jolle hinta ja hankinnan mukavuus ovat merkkiä tärkeämpiä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Toiseksi alin taso sisältää asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä tuotteeseen tai jotka eivät ainakaan ole tyytymättömiä. He ovat ns. tapaostajia, jotka eivät vaihda merkkiä, ellei siihen ole eri-

Merkinvaihtokustannukset voivat lisätä asiakasuskollisuutta siten, että asiakas on itse asiassa riippuvainen nykyisestä merkistä. Vaikka hän ei olisi täysin tyytyväinen nykyisen merkin suorituskykyyn, merkin vaihtoon liittyy joko kustannuksia tai riski, jota ei haluta ottaa. Yrityksen tulisi analysoida merkkiuskollisuuteen vaikuttavat vaihtokustannukset ja -riskit sekä mahdollisuuksien mukaan lisätä asiakkaan riippuvuutta yrityksen tuotteista tai palveluista. Tyytyväisyyden ja varsinkin tyytymättömyyden mittaaminen on tärkeää jokaisella merkkiuskollisuuden tasolla. Yrityksen on selvitettävä minkälaisia ongelmia asiakkailla on, mikä heitä merkissä ärsyttää, eli miksi he vaihtavat tai harkitsevat vaihtoa. Merkkiuskollisuuden toiseksi ylimmällä tasolla asiakkaan sanotaan pitävän merkistä. Tällaista yleistä mieltymystä merkkiin voidaan mitata esimerkiksi selvittämällä hinta, jonka asiakas olisi valmis maksamaan merkistä, tai selvittämällä kuinka paljon halvempi kilpailevan tarjouksen pitäisi olla, jotta asiakas vaihtaisi merkkiä. Pyramidin huipulla olevien sitoutuneiden asiakkaiden suhteen avaintekijä on merkkiin liittyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän määrä: kertooko asiakas merkistä muille ja suositteleeeko hän sitä. Voidaan myös selvittää kuinka tärkeäksi asiakas merkin tuntee esimerkiksi persoonallisuuden ilmaisijana. (Aaker 1991, 44-46)

2.2.2 Merkkitietoisuus (nimen tunnettuus)

Merkkitietoisuudella tarkoitetaan potentiaalisen ostajan kykyä tunnistaa tai muistaa mihin tuoteryhmään merkki kuuluu. Yhteys merkin ja tuoteryhmän välillä on siis havaittava. Merkkitietoisuus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Alin taso on merkin tunnistaminen, jolloin tutkittava tunnistaa merkin (tai useampia) hänelle annetuista vaihtoehtoista. Tämä merkkitietoisuuden minimitaso on erittäin tärkeä ostohetkellä. Keskimäinen taso eli merkin muistaminen edellyttää vastaajalta tiettyyn tuotekategoriaan kuuluvan merkin (merkkien) nimeämistä ilman apua eli valmiiksi annettuja vaihtoehtoja. Ylimmälle tasolle - "top of mind" - tietoisuuteen pääsee merkki, jonka vastaaja mainitsee ensimmäisenä edellisen tason testissä eli merkituotteen muistamisessa ilman apua. (Aaker 1991, 61-62; Batra ym. 1996, 124)

Keller (1993) määrittää merkkitietoisuuden osaksi merkkituntemusta, jonka toinen osa on merkin imago. Merkkitietoisuus liittyy merkin muistamiseen ja tunnistamiseen, kun imago puolestaan tarkoittaa sitä merkkiin liittyvien miellelyhtymien joukkoa, joka kuluttajalla on muistissaan.

Merkin muistamisella on tärkeä yhteys ostoprosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli vaihtoehtojen kartoittamiseen (*consideration set*). Hankinnan alkuvaiheessa valitaan yleensä kolme tai neljä merkkiä, joiden kesken lopullinen valinta tehdään. Merkin muistaminen tässä vaiheessa on edellytys merkin pääsemiseksi ryhmään, josta kuluttaja tekee varsinaisen valintansa (Aaker 1991, 66-67). Aakerin uusimman käsityksen (1996, 331) mukaan pelkkää merkin nimen tunnistamista tärkeämpää olisi saada kuluttaja yhdistämään nimi symboliin tai visuaaliseen imagoon, koska tämä voi vaikuttaa voimakkaasti tietoisuuden tasoon.

Merkkitietoisuuden - sekä tunnistamisen että muistamisen - saavuttaminen vaatii kahta toimenpidettä: merkin nimen identiteetin luomista ja sen yhdistämistä tuoteryhmään. Merkin muistamisen saavuttaminen on yleensä vaikeampaa kuin tunnistamisen saavuttaminen, muistaminen vaatii enemmän toistoa ja aikaa kuin pelkkä tunnistaminen. Tietoisuuden ja identiteetin luominen riippuu paljolti tuotteesta ja markkinatilanteesta, mutta yleisesti ottaen seuraavat seikat auttavat merkkitietoisuuden saavuttamisessa, säilyttämisessä ja parantamisessa (Aaker 1991, 72-76):

- Kommunikoitavan sanoman on oltava epätavallinen ja erotuttava muista jäädäkseen vastaanottajan mieleen tai ylittääkseen ylipäänsä vastaanottajan huomiokynnyksen.
- Tunnuslauseen käyttö lisää huomioarvoa, ja sen avulla on mahdollista havainnoida tuotteen ominaisuutta.
- Symbolin käyttö on suositeltavaa, koska visuaalinen imago on helpompi oppia ja muistaa kuin sana tai lause.
- Mediajulkisuus tietoisuuden luojana on useimmiten tehokkaampaa kuin mainonta, ongelmana on merkkiin yhdistettävien ja uutiskynnyksen ylittävien tapahtumien ideoinnin vaikeus.
- Tapahtumien sponsorointi on eräs perinteisimpiä keinoja.
- Merkin laajennuksen avulla on mahdollista nostaa merkin muistamisen astetta.
- Tuotteeseen tai merkkiin liittyvien vihjeiden käyttö auttaa tietoisuuskampanjoinnissa, pakkauksessa voi esimerkiksi olla viitteitä käytetystä mainoshahmosta.

Merkkitietoisuus luodaan markkinointiviestinnän keinoin, ensisijaisesti mainonnan avulla. Luvussa 5 käsitellään tarkemmin markkinointiviestintää merkin rakentamisessa.

2.2.3 Laatukäsitys

Laatukäsityksellä (*perceived quality*, käytetään myös suomennosta koettu laatu) tarkoitetaan asiakkaan odotuksia tuotteen tai palvelun yleislaadusta suhteutettuna aiottuun käyttötarkoitukseen ja verrattuna vaihtoehtoihin. Laatukäsitystä ei välttämättä voi määritellä objektiivisesti, koska se on käsitteenä mielipiteenomainen ja lisäksi se sisältää arvioita siitä mikä on asiakkaalle tärkeää. Laatukäsityksen voidaan sanoa olevan yleinen tunne merkkiä kohtaan, ikäänkuin tiivistelmä merkkiin liittyvistä odotuksista ja kokemuksista. Laatukäsitys voi luoda lisäarvoa merkille tarjoamalla kuluttajalle syyn ostaa, erilaistamalla ("*premium vs. economy*"), mahdollistamalla korkeamman hinnan, lisäämällä jakelukanavan kiinnostusta ja/tai mahdollistaa merkin laajennuksen. (Aaker 1991, 85-86)

Arnoldin (1995, 19) mukaan käsitteessä on tärkeää juuri sana 'koettu' (*perceived*), koska asiakkaat eivät arvioi tuotetta uudelleen joka ostotilanteessa vaan luottavat aiempiin kokemuksiinsa. Markkinoinnin piirissä laajalti käytetty ja tunnettu PIMS (The Profit Impact of Market Strategy) -tietokanta osoittaa, että juuri koettu laatu vaikuttaa eniten markkinaosuuksien jakautumiseen ja yritysten taloudelliseen tulokseen. Kannattavimpia ovat ne merkit, jotka ovat vakuuttaneet asiakkaat ylivoimaisesta laadustaan. (Gale 1994, 65; Arnold 1995, 19)

Laatukäsitykseen vaikuttavat tekijät

Laadun arviointiin vaikuttavat tekijät ovat paljolti riippuvaisia tuotteesta ja käyttötarkoituksesta, ja relevanttien tekijöiden tapauskohtainen selvittäminen vaatiikin yleensä jonkinasteista tutkimusta. Tutkimuksissa tuotteen ja palvelun laatua on yleensä käsitelty erikseen. Garvinin (ks. Aaker 1991, 91) mukaan laatukäsitykseen tuotteesta vaikuttaa eniten suorituskyky, tuoteominaisuudet, virheettömyys, luotettavuus, kestävyys, oheis-

palvelut sekä ulkonäkö ja kokonaisvaikutelma. Palvelun laadun arvioinnissa asiakkaat keskittyvät Parasuramanin ym. (1991) mukaan viiteen ulottuvuuteen:

1. Luotettavuus: luvatus palvelun suorittaminen luotettavasti ja tarkasti
2. Fyysinen ympäristö: toimitilojen, laitteiden, henkilökunnan ja viestintämateriaalin ulkomuoto ja yleisvaikutelma
3. Henkilökunnan palvelualttius: halu ja kyky palvella asiakasta
4. Henkilökunnan vakuuttavuus: työntekijöiden tietämys ja kohteliaisuus sekä heidän kykynsä herättää luottamusta
5. Empatia: asiakkaasta välittäminen ja yksilöllinen kohtelu

Korkean laatutason luominen ja ylläpitäminen

Kuluttajien laatu käsitykseen voidaan vaikuttaa vain todellisella laadulla, liioittelulla on yleensä kielteinen vaikutus laatuodotuksiin. Merkin imagoa on vaikea ylläpitää, ellei laatuasemointi vastaa kuluttajan käyttötilanteesta saamia kokemuksia.

Kotler (1997, 54) toteaa, että nykyajan johtajat pitävät tuotteen ja palvelun laadun parantamista erittäin tärkeänä ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi monissa yrityksissä on omaksuttu ns. kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*total quality management*). Tällä tarkoitetaan organisaation laajuista lähestymistapaa, jonka avulla organisaation kaikkien prosessien, tuotteiden ja palveluiden laatua pyritään jatkuvasti parantamaan. Tarkempaa perehtymistä laatujohtamisen käsitteeseen ei tässä yhteydessä katsota tarpeelliseksi. Sen sijaan seuraavaksi esitellään keinoja palvelun laadun parantamiseksi, koska palvelu on yksi vähittäiskaupan keskeisiä kilpailukeinoja ja siten tärkeä merkin rakentamisen elementti.

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua vertaamalla kokemuksiaan odotuksiinsa. Palvelun laadun parantamiseksi yrityksen on ymmärrettävä mitä asiakkaat odottavat ja vastattava näihin odotuksiin (Berry ym. 1990, Parasuraman ym. 1991).

Asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan (Parasuraman ym. 1991):

- Olemalla informatiivinen ja rehellinen: avoin, säännöllinen, kaksisuuntainen kommunikaatio on luottamuksen perusta.
- Olemalla luotettava: asiakkaat pitävät palvelun laadun ulottuvuuksista luotettavuutta kaikista tärkeimpänä.
- Hallitsemalla annettuja lupauksia: lupauksen on vastattava palvelun todellista tasoa.
- Hyödyntämällä palvelun tapahtumahetkeä: varsinainen palvelutilanne auttaa yritystä parhaiten lisäämään ydinpalvelun luotettavuutta ja erilaistamiskykyä; asiakaskontaktista vastaavan työntekijän osaaminen on avainasemassa.
- Rakentamalla asiakassuhde: onnistuneen asiakassuhdesysteemin luomisessa on tärkeää, että asiakas pääsee käsiksi palveluun aina halutessaan, kommunikaatio on molemminpuolista, ja että palvelun tarjoaja pystyy räätälöimään palvelun asiakaskohtaisesti.

Berryn ym. (1990) mukaan yrityksen tulisi palvelun laadun parantamiseksi tutkia nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan näkemys tarjottavan palvelun osatekijöiden suhteellisesta tärkeydestä. Tutkimustulosten perusteella johdon tulisi määritellä palvelustandardit, jotka ohjaavat asiakaspalvelijan jokapäiväistä työtä. Palvelustandardien saavuttaminen vaatii oikeanlaisten työntekijöiden palkkaamista asiakaspalvelijoiksi: työntekijöiden täytyy ymmärtää standardit ja kyetä täyttämään ne. Lisäksi ryhmätyö on tärkeä tekijä palvelun suorittamisessa, koska asiakkaan saama kokonaispalvelu rakentuu usein monista osista yrityksen sisällä. Palvelun laatua parantaa myös ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen, sillä yrityksen reagointi palvelun suorittamisessa tapahtuneeseen virheeseen on kriittinen tekijä asiakasuskollisuuden kannalta.

2.2.4 Merkkiin liittyvät miellelyhtymät

Merkkiassosiaatio on mikä tahansa asia tai miellelyhtymä, joka muistissa yhdistetään merkkiin. Merkkiassosiaatiolla on erilaisia voimakkuuden tasoja. Merkkiin liittyvät miellelyhtymät yhdessä muodostavat merkin imagon. Sekä assosiaatiot että imago edustavat käsityksiä, jotka joko vastaavat objektiivista todellisuutta tai ovat harhakuvielmia. (Aaker 1991, 109-110; Keller 1993)

Merkkiin liittyvät mielleyhtymät ovat merkin elinvoimaisuuden kannalta erittäin tärkeitä, koska useimmiten juuri ne luovat perustan ostopäätöksille ja merkkiuskollisuudelle. Myös merkin nimen varsinainen arvo perustuu sen luomaan assosiaatioiden joukkoon, sen merkitykseen ihmisille. Merkkiassosiaatiot voidaan jakaa yhteentoista erilaiseen tyyppiin, jotka selviävät oheisesta kuviosta. (Aaker 1991, 111, 115)

Kuvio 2-5 Merkkiassosiaatiotyytit



Lähde: Aaker 1991, 115

2.3 Merkin rakentaminen ja ylläpitäminen

Kingin (1991) mukaan merkin rakentamisessa käytetään kaikkia yrityksen erityisiä avuja sellaisten ainutlaatuisten kokonaisuuksien luomiseen, joita tietyt kuluttajat todella haluavat; kokonaisuuksien, joilla on kestävä persoonallisuus, jotka perustuvat fyysisten, toiminnallisten ja psykologisten arvojen yhdistelmään, ja joilla on kilpailuetu ainakin yhdellä markkinoinnin osa-alueella.

Merkkituotteen rakentaminen ja ylläpitäminen on koko yrityksen huomion vaativa prosessi. Käytännössä usein ajatellaan, että merkkituotepolitiikka on vain markkinointiosaston vastuulla, mutta monet muutkin yrityksen osat vaikuttavat merkkiin ja siihen,

kuinka asiakkaat sen kokevat (Rubinstein 1996). Samaa korostavat Egan ja Guilding (1994), joiden mukaan merkin suorituskyky on riippuvainen koko organisaation vahvuuksista eikä vain markkinointiosaston päätösten tulos. Merkkituotteen rakentaminen on ymmärrettävä pikemminkin yhtenäisenä prosessina kuin kommunikaatiomixin lisäämisenä tuotekehitysprosessin loppuun, jotta voidaan varmistaa merkin imagon pysyminen yrityksen strategisen linjan mukaisena.

Merkkituotteen rakentaminen yhtenäisenä prosessina vaatii kahteen peruskysymykseen vastaamista (Rubinstein 1996):

1. Kuinka yrityksen eri osat ja työntekijät vaikuttavat merkin rakentamisen prosessiin?
2. Kuinka merkkituoteviestintä vaikuttaa yrityksen ydinominaisuuksiin ja muihin prosesseihin? (tärkeää ymmärtää pitkän aikavälin vaikutukset)

Monissa yrityksissä merkki ymmärretään yrityksen eri osissa eri tavoin, mikä johtaa siihen, että työntekijöiden käsitys merkistä on epäyhtenäinen, heillä on erilaiset odotukset merkkiä kohtaan, he yrittävät kehittää merkkiä vastakkaisiin suuntiin tai pahimmassa tapauksessa eivät kykene määrittelemään merkin perusolemusta ollenkaan. Tällainen merkin rakentaminen aiheuttaa väistämättä sekaannusta asiakkaiden suhtautumisessa merkkiin ja vähentää merkkiuskollisuutta. (Rubinstein 1996)

2.3.1 Merkin identiteetti merkin rakentamisen perustana

Aiemmin merkkiin liittyvien assosiaatioiden yhteydessä sivuttiin merkin imagon ja identiteetin käsitteitä. Kirjallisuudessa käsitteiden käyttö ja merkitys ovat toistaiseksi epä johdonmukaisia; imagoa ja identiteettiä on käytetty jopa toistensa synonyymeina.

Kapfererin (1992, 35-36) mukaan merkin identiteetti on käsitteenä suhteellisen uusi, ja sen kehittymiseen on vaikuttanut kaksi seikkaa. Ensinnäkin nykyisen tietoyhteiskunnan valtava informaatiotulva, jossa mainonnan määrä on lisääntynyt huimasti parin viime vuosikymmenen aikana. Tästä esimerkkinä De Chernatony (1993) puhuu tutkimuksesta, jonka mukaan kuluttajia kohtaan on suunnattu noin 550 mainosta päivässä, joista he

kuitenkin kiinnittävät huomiota alle prosenttiin. Upshaw (1995, 9) mukaan puolestaan on arvioitu, että keskiverto amerikkalainen altistuu 250 mainokselle päivässä. Toiseksi markkinointi on yhä enenevässä määrin samankaltaistunut, Kapferer puhuu '*similarity marketing*' -aikakaudesta. Johtavasta innovatiivisesta merkistä muodostuu nopeasti standardi, jota kilpailevien merkkien on jäljiteltävä pärjätäkseen. Täten markkinoille tulee suuri määrä ns. minä myös-tuotteita. Kehityksen ollessa edelläkuvatusen kaltainen merkin viestinnän on oltava selvää ja mahdollisimman erottuvaa ja identiteetin konsepti on kehittynyt osittain viestinnän suunnittelun apuvälineeksi.

On mielenkiintoista huomata, että Ries ja Trout (1986, 7-8) korostivat jo 1980-luvulla informaation suurta määrää yhteiskunnassa ja siitä johtuvaa tarvetta yksinkertaistaa markkinointiviestinnän sanomaa, vaikkei silloin vielä tunnettu merkin identiteetin käsitettä.

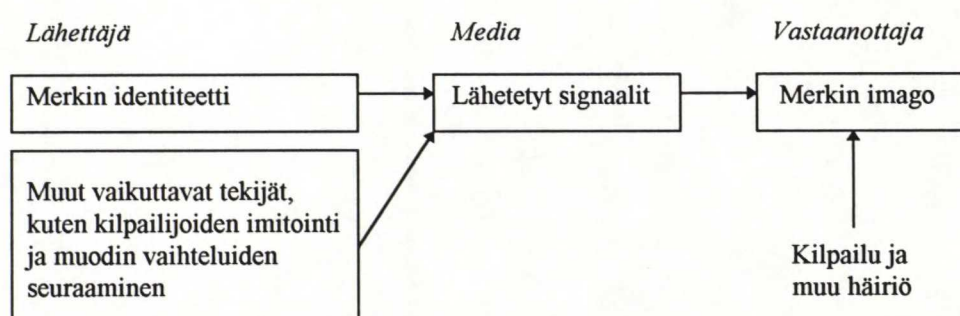
Upshaw (1995, 12) puolestaan sanoo, että merkin identiteetti ei käsitteenä ole uusi, mutta sitä on vasta viime aikoina tutkittu syvällisemmin. Hän nimeää ranskalaisen Kapfererin yhdeksi ensimmäisistä tutkijoista, jotka ovat alkaneet ajatella merkin identiteettiä merkin rakentamisen avainkomponenttina.

Upshaw kuitenkin itse määrittelee identiteetin juuri niinkuin Kapferer ja Aaker määrittelevät imagon. Upshaw (1995, 12-13) mukaan identiteetti laajasti ymmärrettynä tarkoittaa sanojen, mielikuvien, ajatusten ja assosiaatioiden yhdistelmää, josta muodostuu kuluttajan kokonaiskäsitys merkistä. Hän korostaa erityisesti, että identiteetti elää kokonaan vastaanottajan mielessä; identiteetti ei tarkoita sitä, jonka markkinoija luo, vaan sitä, jonka kuluttaja havaitsee luodun.

Imagon Upshaw (1995, 14, 18) sanoo vastaavan joko merkin strategista persoonallisuutta tai merkin mainetta yleisesti. Hänen mukaansa merkin imago on ollut laajan akateemisen tutkimuksen ja kenttätutkimuksen kohteena, ja näissä yhteyksissä imago on tarkoittanut laajaa joukkoa fyysisiä ja asenteellisia merkkiassosiaatioita, jotka ovat heijastaneet ihmisten käsityksiä merkin ulkoisista ominaispiirteistä.

Kapfererin (1992, 37) mukaan imago syntyy vastaanottajan puolella. Se tarkoittaa tietyn ryhmän merkkituotteesta muodostamaa kokonaiskäsitystä, jonka merkkituote välittää tuotteiden, palveluiden ja viestinnän avulla. Identiteetin muotoilee lähettäjä, joka määrittelee merkin tarkoituksen, tavoitteet ja ilmenemismuodot. Identiteetti siis edeltää imagon muodostumista, imago on ikäänkuin kuluttajan tulkinta viestitystä identiteetistä.

Kuvio 2-6 Merkin imagon syntyminen



Lähde: Kapferer 1992, 38

Aaker (1996, 68) määrittelee identiteetin näin: ”Merkin identiteetti on ainutlaatuinen joukko merkkiin liittyviä assosiaatioita, joita merkin strategian suunnittelija pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Nämä assosiaatiot edustavat merkin tarkoitusta ja sisältävät lupauksen organisaation jäseniltä asiakkaalle. Identiteetin pitäisi auttaa luomaan suhde asiakkaan ja merkin välillä generoimalla lisäarvoa toiminnallisten, tunneperäisten tai itseilmaisuuksiin pohjautuvien hyötyjen avulla”.

Seuraavan sivun kuvioon on tiivistetty käsitteiden merkin identiteetti ja imago sekä asema erot Aakerin (1996, 71) mukaan. Asemointia käsitellään tarkemmin identiteettiin perehtymisen jälkeen.

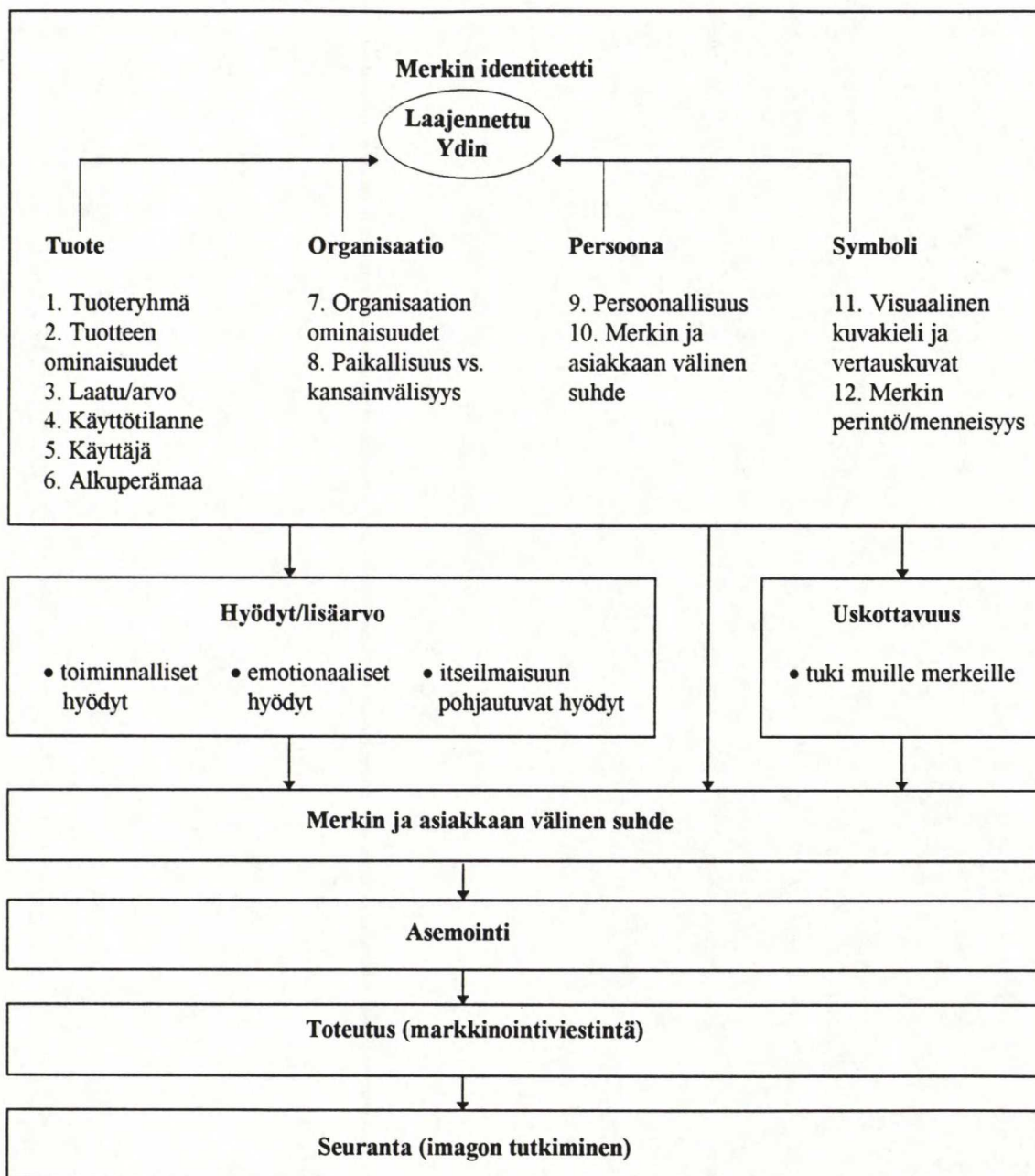
Kuvio 2-7 Merkin imagon ja identiteetin ja aseman ero

MERKIN IMAGO (Nykyinen tilanne)	MERKIN IDENTITEETTI (Tavoiteltava tilanne)	MERKIN ASEMA
Kuinka asiakkaat ja muut kuluttajat merkin kokevat	Kuinka merkin rakentajat haluaisivat asiakkaiden sen kokevan	Se osa merkin identiteettiä ja lisäarvoa, jota aktiivisesti viestitään kohdeyleisölle

Lähde: Aaker 1996, 71

Kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että merkkituoteajattelussa viimeisimmän käsityksen mukaan merkin identiteetti muodostaa perustan merkin rakentamiselle ja johtamiselle. Esimerkiksi Randazzo (1993, 20) sanoo, että tarkoituksenmukaisen merkin identiteetin kehittäminen on avain menestyksellisten merkkien luomiseen. Aaker (1996, 105) puolestaan toteaa, että merkin identiteetin ymmärtäminen ja johtaminen on keskeistä vahvojen merkkien rakentamisessa ja siten merkin arvon kasvattamisessa. Seuraavaksi esitelläänkin malli merkin identiteetin suunnitteluun.

Kuvio 2-8 Malli merkin identiteetin suunnitteluun



Lähde: Aaker 1996, 79 (mukailtu)

Mallissa merkin identiteetti nähdään neljän lähestymistavan summana: yrityksen tulisi tarkastella merkkiä tuotteen, organisaation, persoonallisuuden ja symboliikan näkökulmasta.

Merkin identiteetin täytyy tarjota lisäarvoa eli hyötyjä asiakkaalle, ellei merkin rooli ole vain tukea muita merkkejä valinnanvaraa tarjoamalla. Aakerin (1996, 95) määritelmän mukaan lisäarvo (*value proposition*) tarkoittaa merkkituotteen tarjoamia toiminnallisia, emotionaalisia tai itseilmaisuuun pohjautuvia hyötyjä, jotka ovat asiakkaalle arvokkaita. Lisäarvon pitäisi johtaa merkin ja asiakkaan välisen suhteen muodostumiseen ja ohjata ostopäätöksiä.

Toiminnallinen hyöty perustuu tuoteominaisuuteen, joka tarjoaa funktionaalisen hyödyn asiakkaalle (esimerkiksi Coca-Cola tarjoaa virkistystä ja hyvää makua). Emotionaalinen hyöty on kyseessä silloin, kun asiakas ostaessaan tai käyttäessään merkkituotetta kokee jonkin positiivisen tunteen (esimerkiksi turvallisuuden tunteen ajaessaan Volvolla). Merkkituotteesta voi tulla henkilön omakuvan symboli, tällöin merkkituote tarjoaa itseilmaisuuun pohjautuvan hyödyn tarjoamalla henkilölle keinon viestiä omaa imagoaan (henkilö voi esimerkiksi viestiä olevansa hienostunut käyttämällä Christian Dior -parfyymia). (Aaker 1996, 95, 97, 99)

Merkkituotteen hinta on yhteydessä sen tarjoamiin hyötyihin. Jos hinta on liian korkea suhteessa hyötyihin, lisäarvon merkitys vähenee, sillä merkkituotteita ei arvioida hinnasta riippumattomina. Hinta yhdistetään usein myös laatuun siten, että korkea suhteellinen hinta merkitsee korkeaa laatua tai markkinajohtajan asemaa ja alhainen hinta on puolestaan signaali vaatimattomammasta laatutasosta. Ratkaisevaa on, pidetäänkö saavutettavia hyötyjä vai hintaa tärkeämpänä lisäarvon muodostumisessa. Merkin identiteetin luomisen tavoitteena onkin keskittää huomio hyötyihin eikä hintaan. (Aaker 1996, 102)

Mallin osista perehdytään seuraavaksi tarkemmin identiteetin osatekijöihin ja asemoinnin käsitteeseen, koska ne ovat työn aiheen kannalta mielenkiintoisimpia.

Identiteetti koostuu kahdesta osasta. Identiteetin ydin (*core identity*) edustaa merkin ajatonta olemusta ja se käsittää ne assosiaatiot, jotka pysyvät samoina tuotemuutoksista ja uusista markkina-alueista huolimatta. Ydin on keskeinen osa merkin olemassaolon ja menestyksen kannalta ja sen pitäisi sisältää ne elementit, jotka tekevät merkistä ainutlaatuisen ja arvokkaan. Identiteetin laajennus (*extended identity*) täydentää ydinelement-

tejä ja lisää kokonaisuuteen yksityiskohtia, jotka voivat muuttua ajan mukana kuluttajien makutottumusten muuttuessa. (Aaker 1996, 85-88)

Aakerin (1996, 87) mukaan identiteetin ydin selviää neljän kysymyksen avulla:

- Mikä on merkin sielu?
- Mitkä perustavaa laatua olevat uskomukset ja arvot liittyvät merkkiin?
- Millaiset ovat merkin omistavan organisaation kyvyt?
- Mitä varten organisaatio on olemassa?

Aakerin käsitettä identiteetin ytimeä vastaa Randazzon (1993, 17) käyttämä termi merkin sielu, joka Randazzon mukaan tarkoittaa myös käsitettä merkin sisin olemus (*brand essence*). Hänen mukaansa merkin sielu on nimensä mukaisesti merkin henkinen keskus, ydinarvo tai -arvot, jotka määrittelevät merkin ja vaikuttavat sen kaikkiin osatekijöihin. Randazzo (1993, 17) viittaa psykologi Ernest Dichteriin, joka kirjoitti jo vuonna 1960 tavaroiden sielusta. Dichterin mukaan yksilön omistamat tuotteet vaikuttavat usein erityisellä tavalla muiden ihmisten reaktioihin yksilöä kohtaan. Elottomilla esineillä on täten määrätty psyykkinen sisältö, ”sielu”, jolla on dynaaminen, emotionaalinen rooli yksilöiden jokapäiväisessä elämässä heidän sosiaalisen arvomaailmansa kehityksessä.

Myös Rubinstein (1996) kutsuu merkin ydintä merkin sisimmäksi olemukseksi. Hänen mukaansa merkin olemuksen selvittäminen sekä yritykselle että asiakkaille on merkin rakentamisen ensimmäisiä tehtäviä. Merkin olemuksella tarkoitetaan niitä merkille tunnusomaisia perusominaisuuksia, jotka tekevät merkistä ainutlaatuisen ja toimivat merkin vahvuuden lähteenä. Merkin olemus on toisinsanoen ainutlaatuisella tavalla ilmaistu merkin kestävä kilpailuasema. Rubinstein ei käytä termiä identiteetti, mutta hänen esittämänsä malli merkin olemuksen analysoimiseksi (kuvio 2-9) sopii merkin identiteetin selvittämiseen.

Kuvio 2-9 Merkin olemuksen analyysi



Lähde: Rubinstein 1996

2.3.2 Merkin identiteetin ulottuvuudet

Tuoteominaisuudet

Kuviossa 2-8 luetellut tuotteeseen liittyvät ulottuvuudet muodostavat tärkeimmän osan merkin identiteetistä, koska ne liittyvät suoraan merkin valintapäätökseen ja käyttökokemukseen. Tuoteryhmä vaikuttaa siihen, minkälaisia assosiaatioita merkkiin halutaan tai kannattaa yhdistää. Tuoteominaisuudet tarjoavat toiminnallisia ja joskus tunneperäisiäkin hyötyjä asiakkaalle. Tuoteominaisuuksien ollessa liian hallitseva osa identiteettiä seuraa kuitenkin useita ongelmia. Ne eivät yleensä riitä tarpeeksi voimakkaaseen erilaistamiseen, ne ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa, ne vetoavat vain rationaaliseen kuluttajaan, ne rajoittavat merkin laajennusmahdollisuuksia ja vähentävät muutenkin strategista joustavuutta. (Aaker 1996, 75-76, 78)

Tuoteominaisuudet liittyvät yleensä valmistusprosessiin: raaka-aineisiin, hinnoitteluun, pakkaukseen jne. Ideaalitapauksessa tuoteominaisuudet ovat uniikkeja ja erottavat merkit toisistaan, lisäksi niiden tulisi tarjota selvä hyöty, joka on sekä uskottava että motivoiva. Käytännössä kuitenkin useissa tuotekategorioissa uniikkien ja erilaistavien tuoteominaisuuksien löytäminen on vaikeaa. (Randazzo 1993, 11)

De Chernatony (1993) korostaa, että menestyvän merkin perusta on toiminnallinen kyky. Tuoteominaisuuksien on vastattava käyttäjän merkin suorituskyyvylle asettamia odotuksia, jotta kuluttaja vakuuttuu korkeasta laatutasosta.

Organisaatioon liittyvät ominaisuudet

Merkkituoteajattelu on aivan viime aikoihin saakka painottunut tuotelähtöisyyteen. Vasta 1990-luvulla on alettu ajatella, että merkkituote voi perustua enemmän yritykseen kuin tuotteeseen. Esimerkiksi Aaker (1996, 130) toteaa, että yrityksen näkyvyys, kulttuuri ja arvot, työntekijät, toimintatavat ja taidot luovat assosiaatioita, joista voi tulla merkin identiteetin tärkeä osa. Asiakassuhde tai kuluttajalle tarjottava lisäarvo voi siis perustua organisaatioon liittyviin miellelyhtymiin.

Tutkielman teeman kannalta tämä ajatus yrityksestä merkkituotteena on niin olennainen, että sitä käsitellään omana lukunaan (luku 3).

Merkin persoonallisuus

Gardner ja Levy (ks. de Chernatony & McWilliam 1989) esittivät jo vuonna 1955 ajatuksen, että merkkituotteet tuottavat lisäarvoa persoonallisuuden avulla. He perustelivat väitettä sillä, että tietyissä tuoteryhmissä varsinaiset tuoteominaisuudet erosivat hyvin vähän toisistaan, mutta kuluttajat asettivat merkit kuitenkin selvään suosituimmuusjärjestykseen. Dowlingin (1993) mukaan yksi voimakkaimmin merkin persoonallisuuden käsitettä kehittäneistä henkilöistä on David Ogilvy, jota on myös kutsuttu nykyaikaisen mainonnan perustajaksi. Ogilvyn periaate mainonnan teossa oli, että kuluttajat eivät osta tuotteita vaan merkkejä. Merkin menestymisen edellytys oli Ogilvyn mukaan tarkasti

määritelty persoonallisuus, joka oli suunniteltu vastaamaan kohderyhmän käsitystä omasta imagostaan.

Kapferer (1992, 44) toteaa, että merkin persoonallisuus on ollut merkkituoteajattelun keskeisimpiä teemoja 1970-luvulta lähtien. Hänen mukaansa etenkin amerikkalaiset mainostoimistot ovat käyttäneet persoonallisuuden konseptia pitkään mainoskampanjoiden peruspilarina.

Merkin persoonallisuus tarkoittaa joukkoa inhimillisiä piirteitä, jotka assosioituvat tiettyyn merkkiin. Merkkituotteen persoonallisuutta voidaan siis kuvailla samoilla adjektiiveilla kuin henkilöitä. Merkkituotetta voidaan kuvata erityisesti demografisilla tekijöillä (kuten ikä, sukupuoli, sosiaalinen luokka, rotu), ns. lifestyle-tekijöillä (harrastukset, mielenkiinnon kohteet ja mielipiteet) sekä inhimillisillä luonteenpiirteillä (miellyttävä, ulospäin suuntautunut, luotettava). (Aaker 1996, 141-142)

Randazzo (1993, 17-18) määrittelee merkin persoonallisuuden yksinkertaisesti siten, että se vastaa kysymykseen millainen merkki olisi, jos se olisi ihminen. Hän toteaa edelleen, että tuotteen personointi saattaa aluksi kuulostaa hieman oudolta, mutta kuluttajat pystyvät usein kuvailemaan käsitystään merkin persoonallisuudesta erittäin yksityiskohtaisesti.

Merkin persoonallisuuteen vaikuttavat kaikki siihen assosioituvat seikat, tärkeimpinä itse tuotteeseen liittyvät piirteet, kuten tuoteryhmän luonne, pakkaus, hinta ja tuoteominaisuudet. Myös epäsuorasti tuotteeseen liittyvillä tekijöillä on vaikutusta merkin persoonallisuuteen kuluttajan mielessä, tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi mainonnan tyyli, alkuperämaa, yrityskuva, käyttäjäkunnan imago, tapahtumien sponsorointi, merkin ikä ja merkkiin liittyvä logo. (Aaker 1996, 145-148)

Edellämainituista tekijöistä merkin iästä löytyy mielenkiintoista tilastotietoa, mikä epäsuorasti osoittaa, että merkin persoonallisuuden luominen vaatii kärsivällisyyttä ja suurta rahallista panostusta. Aaker (1991, 70; ref. Nevalainen 1995, 11) toteaa, että Boston Consulting Groupin Yhdysvaltain merkkimarkkinoista tekemässä vertailussa

tutkittiin 22 tuoteryhmää (kulutustavaroita), joista 19:ssä vuoden 1925 markkinajohtaja oli markkinajohtaja myös vuonna 1985. Toisessa 1970-luvun alussa tehdyssä tutkimuksessa 100 kuluttajaa pyydettiin luettelemaan kaikki tuotemerkit, joita heidän mieleensä tuli. Yhteensä merkkejä mainittiin 4923, joista yli 85% oli vanhempia kuin 25 vuotta ja 36% oli vanhempia kuin 75 vuotta.

Vahva persoonallisuus hyödyttää merkkiä usealla tavalla. Ensinnäkin se tarjoaa asiakkaalle keinon ilmaista omaa identiteettiään. Toiseksi se auttaa luomaan merkin ja asiakkaan välistä suhdetta. Aakerin (1996, 160) mukaan merkin ja asiakkaan välille voi kehittyä side samalla tavalla kuin kahden ihmisen välille. Kolmanneksi, persoonallisuus auttaa tehokkaasti havainnollistamaan tuotteen toiminnallisia hyötyjä ja ominaisuuksia. Merkin persoonallisuus on tärkeä myös siksi, että se toimii usein kestävän kilpailuedun lähteenä, koska persoonallisuuden kopiointi on vaikeaa ja usein tehotonta. Näin ollen se voi tarjota vahvan apuvälineen identiteetin kehittämiseen ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. (Aaker 1996, 173-174)

Symboli

Vahva symboli voi auttaa identiteetin rakenteen ja koheesion muodostamisessa ja helpottaa merkin tunnistamista ja muistamista. Lähes mikä tahansa merkkiä edustava seikka voi muodostua sen symboliksi, mutta kolmentyyppiset symbolit ovat tavallisimpia: visuaalinen kuvakieli, metaforat ja merkin perintö (menneisyys). Esimerkkeinä vahvoista symboleista mainittakoon McDonald'sin kultaiset kaaret, Kodakin keltainen väri ja Coca-Colan pullon muoto. (Aaker 1996, 84)

De Chernatony (1993) mukaan symbolien käytöllä merkkiin voidaan yhdistää hyödyllinen emotionaalinen elementti. Valintapäätökseen vaikuttavat ne arvot, joita merkki kuluttajalle edustaa. Symboliikan hyödyntäminen perustuu kuitenkin enemmän siihen puoleen, mitä merkki kertoo käyttäjästään. Symboliikan hyödyntäminen on tavallista ylellisyystuotteiden piirissä, merkki pyritään usein yhdistämään johonkin juhlaan, ylelliseen elämäntapaan yms. Esimerkkejä symboliikan käytöstä tarjoavat mm. After Eight, Moët & Chandon ja Interflora.

Kuviossa 2-8 esitetyssä mallissa merkin identiteetin osista merkin nimeä ei erikseen mainittu. **Nimi** liittyy kuitenkin läheisesti symboliikkaan, ja sitä on kirjallisuudessa käsitelty tärkeänä osana merkkiä. Kotlerin (1997, 450) mukaan nimen valinnassa on neljä vaihtoehtoa: yksilöllinen nimi, yhteinen kattonimi kaikille tuotteille, erilliset kattonimet eri tuoteryhmille ja yrityksen nimi yhdistettynä yksittäisten tuotteiden nimiin.

Hyvä nimi tukee tavoiteltavaa imagoa ja kohderyhmä muistaa sen helposti. Se pitää myös voida oikeudellisesti suojata. Tuotteelle, palvelulle tai yritykselle annettavan nimen tulisi olla ensinnäkin yksinkertainen eli helppo ääntää, tajuta ja muistaa. Toiseksi nimen tulisi olla erottuva, koska silloin sen muistaminen, oikeudellinen suojaaminen ja asemointi helpottuu. Itse nimen ei tarvitse olla alkuperältään ainutlaatuinen ja erikoinen, riittää kun nimi on erottuva omassa tuoteryhmässään (esim. Apple - tietokoneet). Kolmas hyvän nimen ominaisuus on, että sana merkitsee jotain. Useimmiten nimen merkitys liittyy merkin tarjoamiin hyötyihin. Nimen tulisi viitata jotenkin tuotteen ominaisuuksiin ja assosioitua tuoteryhmään. Nimellä tulisi olla rikas kuvakieli, joka vaikuttaa merkin imagoon ja lisäksi nimen tulisi olla emotionaalinen sana varsinkin jos tuoteryhmä on emotionaalinen. Ääriesimerkki nimen emotionaalisuudesta lienee parfyymit, joiden nimiä ovat mm. True Love, Opium, Joy, Envy ja Eden. Kansainvälisiä merkkejä ajatellen nimellä ei saa olla negatiivisia merkityksiä muilla kielillä tai muissa kulttuureissa. (Robertson 1989; Kotler 1997, 451)

2.3.3 Asemointipäätös

Markkinasegmentti muodostuu markkinoiden sisällä olevasta suuresta, identifioitavissa olevasta ryhmästä. Segmentointiin perustuvaa markkinointia harjoittava yritys tiedostaa, että ostajien toiveissa, ostovoimassa, maantieteellisessä sijainnissa, asenteissa ja ostotottumuksissa on eroja. Yritys pyrkii eristämään joitakin laajoja segmenttejä kokonaisuudeksi, koska jokaisen kuluttajan yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen on käytännössä mahdotonta. (Kotler 1997, 250)

Kotler (1997, 89) puhuu strategisesta markkinoinnista, jonka osat ovat segmentointi, kohdistaminen ja asemointi. Ensin segmentoidaan markkinat, sitten valitaan sopivat kohdesegmentit ja lopuksi määritellään asemointikonsepti jokaiselle valitulle segmentille.

Asemointi voidaan siis määritellä segmentointiprosessin viimeisenä osana. Asemointi liittyy läheisesti myös merkkiassosiaation, identiteetin ja imagon käsitteisiin. Asemointi peilaa assosiaatioita ja imagoa johonkin vertailukohteeseen, yleensä kilpailevaan tarjontaan. Hyvin asemoidulla merkillä on vahvojen assosiaatioiden tukema edullinen kilpailu-asema (Aaker 1991, 109-110; Keller 1993). Aakerin (1996, 176) mukaan merkin asemalla tarkoitetaan sitä osaa merkin identiteetistä ja sen tarjoamista hyödyistä, joka aktiivisesti viestitään kohdeyleisölle ja joka tuottaa kilpailuetua.

Asemoinnin käsitteen toivat julkisuuteen Al Ries ja Jack Trout 1970-luvun alussa. Heidän mukaansa asemointi perustuu tuotteeseen, mutta siinä ei varsinaisesti tehdä tuotemuutoksia, vaan pyritään vaikuttamaan vastaanottajan ajatteluun ja käsityksiin tuotteesta. Tuotteelle ikäänkuin rakennetaan asema kuluttajan mielessä. Peruslähestymistapa asemointiin ei tarkoita uuden ja erilaisen tuotteen luomista, vaan kuluttajan jo omaksu- mien ajatuksien manipuloimista, asioiden yhdistelemistä uudella tavalla. (Ries & Trout 1986, 2-3, 5)

Puhakka (1993, 21-22) määrittelee asemoinnin pitkällä tähtäimellä voittoa luovaksi, ympäristötekijät ja kilpailun huomioon ottavaksi toiminnaksi. Asemoinnin tavoitteena on hänen mukaansa resursseja allokoimalla luoda valitun kohderyhmän mieliin tuotteesta, yrityksestä tai henkilöstä yrityksen kannalta halutunlainen ja kilpailijoista poikkeava asema. Keino tavoitteeseen pääsemiseen on myyntiargumenttien tai niiden yhdistelmien kehittäminen.

Asemointistrategia on Puhakan (1993, 31) mukaan keino päästä asemointitavoitteeseen; päätös luoda tuotteesta tai yrityksestä valitulle kohderyhmälle sellainen mielikuva, joka on yrityksen kannalta haluttu. Asemointistrategian toteutuksen keinoja ovat markki-

nointiviestintä-, tuote-, jakelutie- ja hinnoitteluratkaisut. Puhakka (1993, 50) esittää mallin asemointistrategian muodostamiseksi:

1. Kohderyhmän valitseminen
2. Kilpailijoiden tunnistaminen ja analyysi
3. Aseman valinta
4. Aseman viestiminen kilpailukeinoratkaisujen avulla
5. Valitun aseman toteutus ja seuranta

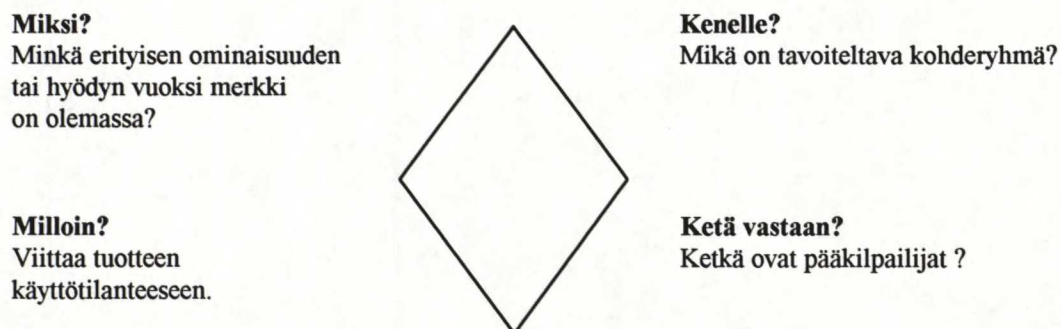
Kotlerin (1997, 295) näkökulma on samansuuntainen edelläesitetyn kanssa. Hänen mukaansa asemointi tarkoittaa yrityksen tuotteen ja imagon suunnittelemista siten, että ne edustavat mielekästä ja erottuvaa kilpailuasemaa kohdeasiakkaiden mielessä. Kotler yhdistää asemoinnin läheisesti erilaistamiseen. Jokainen yritys haluaa korostaa tuotteensa niitä kilpailijoista eroavia ominaisuuksia, joita kohderyhmä erityisesti arvostaa. Tämä tarkoittaa käytännössä keskitetyn asemointistrategian kehittämistä. Asemoinnin tuloksena saadaan markkinalähtöinen arvoväittäjä (*value proposition*), joka on kohderyhmälle yksinkertainen ja selvä syy tuotteen ostamiseen.

Asemointistrategian luominen vaatii kaksi päälinjausta: kuinka monta ja mitä eroja (tuoteominaisuuksia) kohdeasiakkaille viestitään. Yleisimmin korostetaan vain yhtä eroa, joka tekee tuotteesta ”parhaan” tai ”laadukkaimman” tai ”turvallisimman” jne. Tällainen yhden tuoteominaisuuden korostaminen on lähellä Rosser Reevesin ideoimaa käsitettä ainutlaatuinen myyntiväittäjä (*unique selling proposition eli USP*). Joskus käytetään myös kahta tai jopa kolmea hyötyä korostavaa asemointistrategiaa, mutta viestittävien hyötyjen lisääntyessä sanoman uskottavuus ja selvyys kärsivät. Asemoinnissa käytettävä tuoteominaisuus riippuu kilpailijoiden asemasta. On luonnollisesti löydettävä sellainen todellinen hyöty, jota kilpailijat eivät käytä tai jonka suhteen kilpailijat ovat heikkoja, jotta oma asema erottuisi. (Kotler 1997, 296-300)

Kapfererin (1992, 39) mukaan asemointi viittaa johonkin ryhmään kuulumiseen ja erilaistamiseen. Merkin asema kertoo, mihin tuoteryhmään merkki kuuluu ja miten se ero-

aa kilpailevista merkeistä. Aseointi perustuu oheisen kuvion esittämään neljän kysymyksen analyysiin.

Kuvio 2-10 Aseointianalyysi



Lähde: Kapferer 1992, 39

Arnoldin (1992, 117) mukaan merkin aseman suunnittelussa on käytettävä kriteerinä aseman keskeisyyttä asiakkaalle, sillä aseointi on tehotonta sellaisen ominaisuuden perusteella, jota asiakkaat eivät pidä tärkeänä. Viestinnän uskottavuuden vuoksi aseman on perustuttava merkin todellisiin vahvuuksiin. Aseointiviestinnän on lisäksi oltava selkeää, koska kuluttajien ei voi odottaa ponnistelevan ymmärtääkseen sanoman. Aseman on heijastettava selvää kilpailuetua. Asemasta ei voi kehittyä kestävä, jos asemoidaan samalta pohjalta kuin kilpailija. Vaarana on lisäksi, että ellei ero ole näkyvä, kuluttaja tekee valinnan hinnan perusteella.

Merkkikeskustelun yhteenvetona esitettäköön Aakerin (1996, 356) kymmenen ohjetta vahvan merkin rakentamiseksi:

1. Merkin identiteetti - Jokaisella merkillä on oltava identiteetti. Tarkastele identiteettiä persoonallisuuden, organisaation, symbolin ja tuotteen näkökulmasta. Tunnista identiteetin ydin.

2. Lisäarvo - Tunne jokaisen merkin tärkein lisäarvoa tuottava ominaisuus. Tarkastele toiminnallisia, emotionaalisia ja itseilmaisuu pohjautuvia hyötyjä. Ymmärrä merkin ja kuluttajan välillä vallitsevaa suhdetta.
3. Asemointi - Varmista, että merkillä on asema, joka ohjaa viestinnän suunnittelua.
4. Toteutus - Viestintäohjelman toteutuksessa on tärkeää noudattaa identiteetin ja asemoinnin määrittämää linjaa sekä pyrkiä kestävyYTEEN. Luo vaihtoehtoja ja harkitse mediamainonnan lisäksi muitakin viestintämuotoja.
5. Johdonmukaisuus ajan mittaan - Aseta tavoitteeksi identiteetin, aseman ja toteutuksen ajan kulumista kestävä johdonmukaisuus. Säilytä toimivat symbolit ja kuvakieli. Vastusta organisaation taipumusta muuttaa edellämainittuja tekijöitä.
6. Merkkisysteemi - Varmista, että portfolioon kuuluvat merkit ovat yhdenmukaisia ja hyötyvät toisistaan. Tunne eri merkkien roolit.
7. Merkin vipuvoima - Laajenna merkkiä vain, jos identiteetti on siihen käyttökelpoinen ja vahvistuu laajennuksesta. Määrittele miten merkin identiteetti eroaa erilaisten tuotteiden yhteydessä.
8. Merkin arvon seuraaminen - Seuraa merkkitietoisuutta ja -uskollisuutta, laatu-käsitystä ja varsinkin merkkiassosiaatioita ajan mittaan. Aseta tarkkaan määritellyt viestintätavoitteet. Tarkkaile erityisesti imagon alueita, jotka eivät vastaa haluttua identiteettiä ja asemaa.
9. Vastuu merkistä - Aseta vastuuseen henkilö, joka ymmärtää merkin identiteetin ja aseman sekä valvoo toteutusta organisaation eri osien, median ja markkinoiden suhteen.
10. Investoi merkkiin - Jatka merkkiin investoimista, vaikka taloudellisia tavoitteita ei saavutettaisi.

2.4 Tiivistelmä

Tässä luvussa käsiteltiin merkituotekeskustelun keskeisiä teemoja. Merkituotteelle esitettiin useita määritelmiä; tutkimuskysymyksen kannalta olennaista on, että tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös yritystä voidaan pitää merkituotteena. Merkkimääritelmien tarkastelun lopputuloksena merkin todettiin olevan sekä fyysinen (tuote, palvelu tai

yritys) että käsitteellinen (assosiaatiot, kuvakieli ja symboliikka) kokonaisuus, jonka avulla tuote, palvelu tai yritys voidaan yksilöidä ja erilaistaa kilpailijoista.

Merkin arvon käsite yhdistää merkkituotteistamisen siitä kertyvään pitkän aikavälin taloudelliseen hyötyyn. Tämän työn kannalta merkin arvon rahoituksellista perspektiiviä tärkeämpi on markkinoijan näkökulma. Markkinoija mittaa merkin arvoa sillä, miten tärkeä merkki on asiakkaille eli näkökulma lähestyy merkin imagon mittausta. Arvoa tuottavat osatekijät jaetaan viiteen kategoriaan: merkkiuskollisuuteen, merkkitietoisuuteen, laatukäsitykseen, assosiaatioihin ja muihin merkkiin liittyviin ominaisuuksiin.

Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää myös merkin rakentamiseen läheisesti liittyvien käsitteiden - identiteetin, imagon ja aseman - ymmärtämistä. Identiteetti on yrityksen merkille tavoittelema tila, ainutlaatuinen joukko assosiaatioita, joita pyritään luomaan ja ylläpitämään. Identiteetti koostuu ytimeä ja laajennetusta osasta ja sitä voidaan tarkastella tuotteen, organisaation, persoonallisuuden ja symboliikan muodostamana kokonaisuutena. Yritysmerkin tapauksessa organisaatioon liittyvät miellejohdat ovat keskeisiä. Merkin asema on identiteetistä kohdeyleisölle viestitty osa, joka erilaistaa merkin kilpailevasta tarjonnasta. Asemoinnin tavoitteena on siis luoda halutunlainen kuva merkistä valitun kohderyhmän mieleen. Merkin imagolla tarkoitetaan tietyn ryhmän merkistä muodostamaa käsitystä eli niitä assosiaatioita, joita (lähinnä) kuluttajat merkkiin liittävät.

3 YRITYS MERKKITUOTTEENA

3.1 Yrityserkkiajattelun kehittymisen taustaa

Yrityksiin ja merkkituotteisiin kohdistuvat paineet ovat 1990-luvulla kasvaneet. Kehitykseen on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen monta tekijää. Lähes kaikilla markkinoilla kuluttajat ovat tulleet itsevarmemmiksi. He ovat valmiimpia kokeilemaan uutuuksia ja luottamaan omaan arvostelukykyynsä. He ymmärtävät yhä enemmän markkinoinnista, mainonnasta ja suhdetoiminnasta ja antavat herkemmin suoraa palautetta kokemuksistaan. Kuluttajien vaatimustason nousun taustalla on individualismin arvostaminen. Huolimatta paljon keskustelua aiheuttaneesta globaalistumisesta, kuluttajat ovat harvoin olleet niin tietoisia omasta yksilöllisyydestään kuin 1990-luvulla (King 1991). Upshaw (1995, 8) mukaan kuluttajat vaativat enemmän tietoa lähes kaikesta, jota heille tarjotaan ostettavaksi. He ovat tulleet epäileväisiksi mainosväittämien suhteen eivätkä enää osta ns. premium-merkkejä vain sillä perusteella, että ”niihin voi luottaa”. Tämä kuluttajien vaatimustason nousu on vaikeuttanut merkkiuskollisuuden luomista. Berry (ks. Willey 1993) toteaa yksittäisten merkkien merkkiuskollisuuden laskeneen, koska kuluttajat ovat pikemminkin uskollisia merkkivalikoimalle. He tuntevat useampia merkkejä samasta tuoteryhmästä ja ostavat sen, joka kulloinkin on halvin.

Merkkikilpailu kiristyy entisestään ja monilla markkinoilla on ylitarjontaa. Samaan aikaan Euroopan vähittäiskaupassa tapahtuu uudelleenjärjestelyjä, kun aikaisemmin tiukasti kansalliset kauppaketjut laajentavat toimintaansa ulkomaille. Valta siirtyy yhä selvemmin valmistajilta vähittäiskaupalle (King 1991; Willey 1993). Upshaw (1995, 7-8) vahvistaa voimakkain sanankääntein; hänen mukaansa vähittäiskauppiat ovat nykyisin raudanlujia portinvartijoita, jotka hampaisiin asti nykyaikaisella informaatioteknologialla aseistettuna pyrkivät myymään omia korkeakatteisempia merkkituotteitaan, eivätkä enää suostu varastoimaan hidaskierteisempia valmistajien merkkejä. Ylitarjonta ja merkkien kirjo saa kuluttajat hämilleen, he eivät enää välttämättä tunne tarvitsevansa kaikkea, jota heille tarjotaan. Menestymisen mahdollisuuksia ei riitä kaikille minä myöstuotteille, minkä valmistajatkin ovat alkaneet ymmärtää. Valmistajien haasteena on

päättää, mitkä merkit ovat elinkelpoisia ja kohdistaa niille enemmän resursseja sekä samalla luopua merkeistä, joista ei koskaan tule markkinajohtajaa. (Willey 1993)

Parkinson ja Sheerman (1995) tukevat edellä esitettyjä väitteitä toteamalla, että merkki-johtaminen on 1990-luvun puolivälissä ajankohtainen aihe. Muuttuvat ympäristötekijät pistävät yritykset miettimään merkki-johtamista entistä tarkemmin. Heidän mukaansa näitä tekijöitä ovat median pirstaloituminen, tuotteiden määrän kasvu ja vähittäiskaupan vallan lisääntyminen sekä asiakkaiden vaatimustason ja odotusten nousu. Ainoa keino selvittää muutoksesta on Parkinsonin ja Sheermanin mukaan kehittää strateginen näkemys merkeistä, jota koko organisaatio tukee. Tässä tehtävässä onnistuneina esimerkkiorganisaatioina mainitaan British Airways, The Body Shop, Tesco ja Sony, joista ainoastaan Sony on perinteisessä mielessä merkkimarkkinoija (kulutustavaravalmistaja).

Teknologian kehittyminen vaikuttaa perinteisen merkkituotteen rakentamiseen. Tavaroiden ja palveluiden elinkaaret lyhenevät väistämättä innovaatioiden, mm. uusien materiaalien myötä. Jatkuva innovointi tulee osaksi normaalia liike-elämää, mutta harvat yritykset kykenevät luottamaan siihen, että heillä on viestittävässä oleva, todellinen tuote- tai palvelu tuotetaan muutamaa kuukautta kauempaa. Teknologian kehittyminen tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden vähittäiskaupalle. Sen sijaan, että skannausteknologian tuottaa yksityiskohtaista tietoa käytetään vain valmistajia vastaan, sitä voidaan käyttää paikallisten asiakkaiden tarpeiden mukaisten palvelujen kehittämiseen. Uusi teknologia tarjoaa valtavan mahdollisuuden vähittäiskauppiaille tulla kuluttajan ystäväksi ja auttajaksi sellaisella tavalla, johon yksittäinen valmistaja ei pysty vastaamaan. (King 1991)

Alati lisääntyvät yhteistyösopimukset, allianssit ja yrityskaupat voivat aiheuttaa epäjohtonmukaisuutta merkkien johtamisessa ja kehittämisessä. Monissa yksittäisissä yrityksissä on uudelleenjärjestelyjen jälkeen työntekijöitä, joilla ei ole selvää näkemystä siitä, kenelle heidän pitäisi olla uskollisia ja minkälainen uusi yrityskulttuuri on. (King 1991)

Kingin (1991) mukaan edelläkuvatun kehityksen vallitessa menestys riippuu suurelta osin merkin rakentamiseen tarvittavien kykyjen kehittämisestä. Perinteisten kulutustavaramerkkien asemaa tämä ei muuta. Vahvat merkit, kuten Coca-Cola, Pepsi, Marlboro ja

Mars, menestyvät jatkossakin sillä edellytyksellä, että niitä hoidetaan johdonmukaisesti riittävien markkinointiponnisteluja, säännöllisen tuoteinnovoinnin ja merkin laajentamisen avulla kustannukset kurissa pitäen. Olosuhteiden muuttuminen aiheuttaa kuitenkin sen, että ns. klassiset merkit keskittyvät harvojen käsiin ja uusien menestyvien merkkien luominen on vaikeaa.

King (1991) jatkaa merkkimarkkinoinnin muutoksen pohdiskelua väittämällä, että 1990-luvulla tapahtuu lopullisesti ns. palvelutalouden läpimurto. Tämä ei tarkoita sitä, että ihmiset yksinkertaisesti kuluttaisivat enemmän palveluihin kuin tuotteisiin. Enemmänkin on kyse siitä, että käytännöllisesti katsoen kaikki mitä ostamme on tuotteen ja palvelun yhdistelmä ja menestyvän merkin edellytys on, että palvelun osuus muuttuu yhä dominoivammaksi. Tämä puolestaan merkitsee itse yrityksen (*company brand*) muuttumista tärkeimmäksi erottelevaksi tekijäksi. Tuotteen/palvelun funktionaalisia hyötyjä enemmän kuluttajien ostopäätökseen vaikuttaa heidän arvionsa merkin takana olevan yrityksen henkilöstöstä, heidän kyvyistään, asenteistaan, käyttäytymisestään, tyylistään, kielestään, tavastaan kommunikoida, reagoinnin nopeudesta, itseasiassa koko yrityskulttuurista.

3.2 Merkkituotetyypit

Merkkituotteet voidaan jakaa usealla eri tavalla, mutta käytetyin jako erottelee kolmenlaisia merkkejä: itsenäiset merkit, yritysmerkit (monoliittiset merkit) ja näiden yhdistelmät. Itsenäiset merkit tarkoittavat perinteisiä tuotetason merkkejä, jolloin yksittäistä merkkiä ei yhdistetä sen omistavaan yritykseen. Tätä käytäntöä noudattavat mm. Procter&Gamble ja Mars. Yritysmerkin tapauksessa käytetään yhtä nimeä ja visuaalista tyyliä kautta linjan. Esimerkkiyrityksinä mainittakoon Shell ja Finnair. Kolmas tapa on yhdistää yrityksen nimi johonkin alayksikköön, tavallisimmin varsinaiseen tuotteeseen tai tytäryritykseen. Näin tekevät mm. General Electric Company, ICI ja 3M. (Olins 1989; ref. Laforet & Saunders 1994; Diefenbach 1992, 158; Balmer 1995)

Arnoldin (1992, 153) mukaan yritysmerkkien käyttö on lisääntynyt erityisesti palvelu-aloilla, näkyvimpiä esimerkkejä ovat McDonald'sin kaltaiset merkit. Arnold jatkaa, että myös rahoituspalvelualan yritykset ja vähittäiskauppa ovat kehittämässä samantyyppistä merkkivahvuutta kuin kulutustavaroilla on perinteisesti ollut. Diefenbachin (1992, 161) näkemys on voimakkaampi, hänen mukaansa on helppoa todeta, kuinka yrityksen identiteetti toimii merkkituotteena palvelusektorilla. Yritysmerkki dominoi rahoituslaitoksissa, vähittäiskaupoissa, ravintoloissa sekä vakuutus- ja lentoyhtiöissä yritysten luonteen vuoksi. Niiden identiteetti ja tuote ovat yksi ja sama asia. Palmroth (1997, 19-20) toteaa, että yritysmerkki on useimmiten käytetty teollisuuden ja palveluiden markkinoinnissa, kun taas kulutustavaramarkkinoilla painopiste on tuotetason tai -linjan merkeissä. Hänen mukaansa ilmiön syyksi esitetään sitä, että itsenäisten merkkien käyttäminen kulutustavaramarkkinoilla helpottaa tarkkaa segmentointia ja asemointia ja siten markkinointitoimenpiteiden suunnittelua. Selitys kuitenkin ontuu, sillä teollisuus- ja palvelusektorilla lienee yhtäläinen tarve tarkkaan kohdistamiseen ja asemointiin onnistuneen markkinoinnin varmistamiseksi.

Laforet ja Saunders (1994) kritisoivat tavanomaista näkemystä, jonka mukaan merkkituotteistaminen on yksinomaan asiakaslähtöistä: sen tarkoitus on erotella valmistajat kuluttajan silmissä. Heidän tutkimuksensa mukaan myös yrityksen historia, yrityskulttuuri, yrityksen toimintaperiaatteet, tuotelajitelma ja markkinoiden rakenne vaikuttavat merkittävästi siihen, minkätyyppistä merkkiä yritys käyttää.

Yritysmerkin valintakriteerit

Arnold (1995, 155-156) nimeää kolme kriteeriä merkkityyppejä harkittaessa:

1. Onko yritys keskeinen ominaisuus? Yritysmerkki on käyttökelpoinen vain silloin, kun keskeisenä ominaisuutena on yritys eikä tuote. Yritysmerkki toimii esimerkiksi vähittäiskauppa- ja palvelu-yrityksissä, koska ostokokemuksessa kauppa on keskeisemmällä sijalla kuin ostettavat tuotteet.

2. Onko yrityksellä arvoja? Kaikkien merkkien ytimenä ovat asiakasta motivoivat arvot. Yrityksmerkin onkin oltava enemmän kuin pelkkä tunnus; sen on viestittävä asiakkaalle tärkeitä arvoja.

3. Onko yritysmerkillä ilmeinen tunniste? Jotta yritysmerkki menestyisi, sen on oltava helposti tunnistettava sekä osto/käyttöhetkellä ilmeinen. Vaatimaton yrityslogo pakkauksen kääntöpuolella jää melko varmasti huomaamatta, eikä visuaalista vahvistusta asiakkaan mielessä synny.

3.3 Yrityksen identiteetti merkin perustana

Yrityksen identiteetin ja imagon määrittelyssä pätee sama periaate kuin aiemmin esite-tyssä merkin imagon ja identiteetin määrittelyssä. Diefenbachin (1992, 158) mukaan yrityksen imago tarkoittaa yleisön käsitystä yrityksestä. Imago on siis yrityskuvan syno-nyymi. Bernstein (1986, 20) toteaa, että kuvalla on tärkeä merkitys, koska sen perus-teella voidaan määritellä ihmisen suhtautuminen johonkin yritykseen. Havaintonsa mu-kaan ihminen pitää yritystä heikkona tai vahvana, rehellisenä tai epärehellisenä, lämpimänä tai kylmänä. Tämä käsitys vaikuttaa sitten asenteisiin, ostopäätökseen, mie-lipiteeseen yrityksen uskottavuudesta ja moneen muuhun seikkaan. Diefenbachin (1992, 158) mukaan yrityksen identiteetti edustaa objektiivista todellisuutta, sitä mitä yritys todellisuudessa on eli yrityksen ”sielua”, tavoitteita, asenteita, arvoja ja kulttuuria. Yri-tyksen identiteetin viestimisen tarkoituksena on välittää tämä todellisuus kohdeyleisölle. Identiteetin viestiminen tarkoittaa siis yrityksen asemointia kuluttajien mielissä.

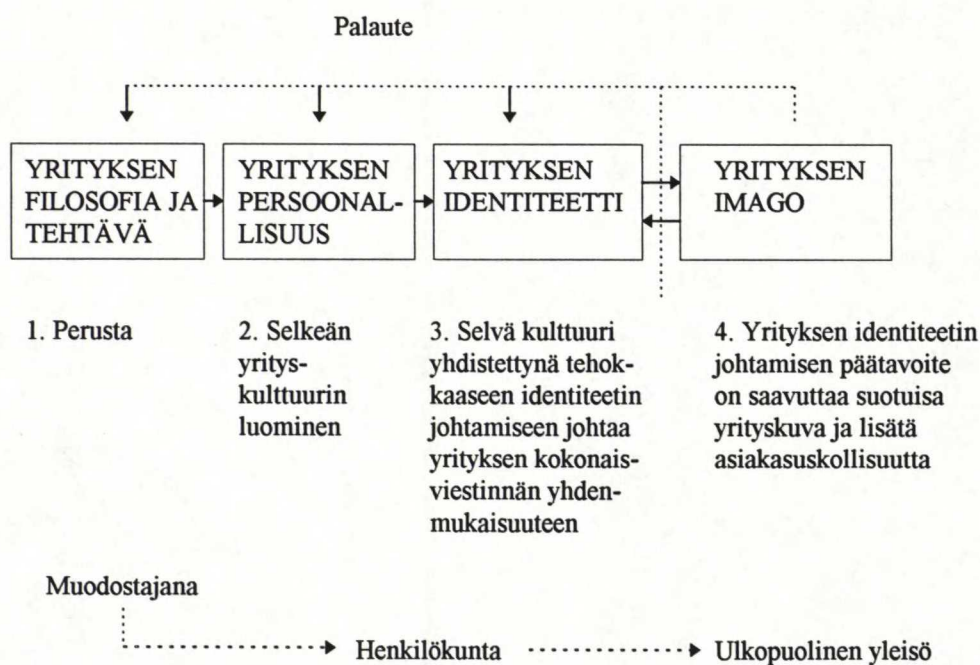
Diefenbach (1992, 156) toteaa, että yrityksen identiteetin luominen tarkoittaa koko yrityksen merkkituotteistamista, ikäänkuin yrityksen pakkaukseen pistämistä. Se on keino erilaistaa yritys positiivisella ja mieliinpainuvalla tavalla, heijastaa yrityksen ainut-laatuista persoonallisuutta ja asemoida yritys markkinapaikalla. Tämän vuoksi yrityksen identiteetti on voimakas strateginen konsepti, jonka pitäisi tehdä yrityksen olemassaolon syy ymmärrettäväksi kaikille tärkeille kohderyhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille, toimittajille, rahoittajille ja viranomaisille.

Eriäviäkin mielipiteitä yrityksen merkkituotteistamisesta esiintyy. Gorb (1992) syyttää markkinoijia yrityksen identiteetin sekoittamisesta merkkituotteistamiseen paheksuen sitä, että ”yrityksiä myydään kuin maissihiutaleita”. Hänen mukaansa yrityksen identiteetin suunnittelua on yksinkertaistettu liiaksi yhdistämällä se pelkästään visuaaliseen symboliikkaan kuten logoihin tai merkkituotteistamiseen. Hän jatkaa, että yrityksen identiteetin dynamiikka perustuu enemmän yrityksen sisäiseen toimintaan, tapoihin ja sisäisiin suhteisiin kuin markkinoihin. Gorbin esittämää ajatusta yrityksen sisäisestä toiminnasta identiteetin perustana on sivuttu edellä luvussa 2.3.1, eikä se ole ristiriidassa aiemmin esitetyn kanssa. Muu kritiikki katsotaan melko hataraksi tämän työn kannalta, koska merkkituotteistamista ei tässä työssä ymmärretä Gorbin tapaan yksinomaan visuaaliseen symboliikkaan keskittymisenä, vaikkakin viestinnällä todetaan olevan tärkeä rooli merkin rakentamisessa.

Yrityksen identiteetin rakentaminen pitäisi perustua huolellisesti suunniteltuun ohjelmaan, jossa otetaan huomioon kaikki elementit, joiden kautta yleisöön ollaan yhteydessä. Tämän systeemin peruselementit ovat yrityksen nimi ja logo ja perinteisimmät viestintäkeinot pohjautuvat lehti-, tv- ja suoramainontaan. Yleisön käsitykseen yrityksestä vaikuttavat kuitenkin myös monet pysyvämmät viestintäkeinot, esimerkiksi yrityksen omistama ns. näkyvä omaisuus eli pääkonttorit, sivutoimipisteet, tehtaat, jakeluvälineet, vähittäismyyntipisteet, autot, henkilökunnan asut, lomakkeiden ulkonäkö, tuotedesign ja pakkaukset. Jokaisella yrityksellä on ainutlaatuinen kokonaisuus näitä ns. näkyvän omaisuuden osatekijöitä, mutta niiden tehokas hyödyntäminen vaatii viestintäsystemiltä järjestelmällisyyttä. Valittuja värejä, linjaa ja rakennetta on toistettava johdonmukaisesti kaikissa osatekijöissä, jotta pysyvä kokonaiskuva yrityksestä muodostuu yleisön muistiin. Onnistunut visuaalisten osatekijöiden käyttö edistää luottamusta yritykseen, sillä se luo tunteen hallitusta koheesiosta ja rauhoittavasta järjestyksestä. (Diefenbach 1992, 156-157) Viestinnän loogisuuden tärkeyttä korostaa myös Tschoepken (Lufthansa) lausuma (ks. Bernstein 1986, 210): ”Yrityksen identiteetti on sen ominaispiirteiden havainnollistamista siten, että yrityksen kalustoa, palveluja ja toimitiloja esitellään järjestelmällisesti. Toisin sanoen se on yrityksen tapa katsoa yleisöään silmiin, sen omakuva ja persoonallisuuden ilmentymä”.

Edellisessä viitataan identiteettiin persoonallisuuden ilmentymänä. Aikaisemmin tässä työssä esiteltiin merkin persoonallisuuden käsite yhtenä merkin identiteetin ulottuvuutena (luku 2.3.2). Nyt todetaan, että myös yrityksellä katsotaan olevan persoonallisuus. Bernsteinin (1986, 80) mukaan johtamistaidon psykologian yhteydessä yrityksen persoonallisuudesta puhuttaessa viitataan yrityksen ainutlaatuisuuteen. Balmer (1995) toteaa, että yrityksen persoonallisuus on yrityksen identiteetin rakentamisen kulmakivi. Persoonallisuus viittaa hänen mukaansa tietyssä organisaatiossa esiintyvien ajattelutapojen joukkoon. Hän toteaa edelleen, että yritysmerkin johtaminen tarkoittaa samaa kuin strategisen yritysidentiteetin johtaminen. Dowlingin (1993) mukaan David Ogilvyn kehittämä ajatus merkin persoonallisuudesta voidaan vaivatta yleistää koskemaan myös yrityksiä. Oheinen kuvio antaa käsityksen yrityskuvaan läheisesti liittyvien käsitteiden keskinäisistä suhteista, ja se on samalla malli yrityksen identiteetin muodostamisesta.

Kuvio 3-1 Malli yrityksen identiteetin muodostamisesta



Lähde: Balmer 1995

3.4 Yritysverkin rakentaminen ja johtaminen

Yrityksen rakentamisessa merkkituotteeksi painottuu neljä tekijää (King 1991):

1. Työntekijät: työntekijät ovat avainelementti ja tärkein viestinnän muoto. Näinollen henkilöstöpäällikkö on tärkeässä asemassa merkin rakentamisen kannalta, ja hänellä tulisi olla kokemusta merkkimarkkinoinnista, jotta hän pystyisi valitsemaan oikeanlaiset henkilöt muovaamaan yrityksestä merkkiä. Nykykäytännön mukaan henkilöstö- ja markkinointiosastot ovat useimmiten täysin erillisiä ja yhteistyöhön kykenemättömiä. Yrityksessä on oltava ohjelma/käytäntö, jonka avulla merkkistrategia selitetään kaikille työntekijöille ja jonka avulla strategiaa voidaan muuntaa työntekijöiden reaktioiden ja kokemusten perusteella. Sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää. Työntekijöiden koulutus, motivaatio ja johtamistaidot korostuvat merkkiä rakennettaessa ja ylläpidettäessä.

2. Organisaatio: perinteinen funktionaalinen organisaatio on usein liian jäykkä merkin hoidon vaatimaan innovointiin, päätökset tehdään liian taktisesti, liian alhaalla ilman tarpeellista ohjausta organisaation huipulta. Merkin johtamiseen tarvittavassa ryhmässä tulisi olla tuotannon asiantuntija, henkilöstön rekrytoinnista ja kehityksestä vastaava henkilö, markkinoinnin ja kuluttajatutkimuksen hallitseva viestinnän asiantuntija sekä mahdollisesti erityinen ”*brand designer*”, joka ymmärtää merkin luomisen kokonaisuutena sen laajimmassa merkityksessä, tutkimus- ja kehitystyöstä lisäarvoa tuottaviin palveluihin. Toimitusjohtajan pitäisi johtaa tätä ryhmää: hän on varsinaisesti vastuussa merkin johtamisesta.

3. Viestintä: yhtenäisen ja johdonmukaisen merkin rakentaminen edellyttää viestintästrategian ja -taktiikan olemassaoloa. Sovittua viestintäkäytäntöä on noudatettava sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisissa asiantuntijaorganisaatioissa (esim. mainostoimisto). Yhteinen kieli ja metodit pitäisi varmistaa ainakin seuraavilla osa-alueilla:

- kuluttajakäyttäytymisen tutkiminen: minkälaiset asiakkaat ostavat ja käyttävät yrityksen tuotteita/palveluita ja miten näille olisi parasta viestiä
- merkin aseman tutkiminen
- merkin persoonallisuuden tutkiminen

- merkkistrategian sisältö: miten haluttu asema ja persoonallisuus aiotaan saavuttaa

4. Mainonnan teema: pitkäjänteisesti merkkiin yhdistetty hyvä mainosidea on arvokas. Onnistunut viestintä yhdistää merkkiin metaforan, jonka alkuperäinen merkitys muuttuu merkin persoonallisuudenpiirteeksi. Assosiaation pitäisi olla ko. merkille ainutlaatuinen, ajan kulutusta kestävä ja jollain tapaa itse merkille luonteva. Esimerkkejä hyvästä mainosideasta tarjoavat mm. Marlboro (cowboy - yksilöllisyys, vapaus) ja Esso (tiikeri - näyttävyys, voimakkuus, aggressiivisuus).

Balmer (1995) puhuu yrityksen johtamisesta, joka ikäänkuin seuraa yrityksen luomista (*brand building* → *brand management*), tosin Kingin näkemyskin korostaa pitkän aikavälin toimintaa, koska yrityksen rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Balmerin (1995; ks. kuvio 3-1) mukaan yrityksen menestyksellinen johtaminen on riippuvainen siitä, onko yrityksellä selvä tehtävä ja filosofia eli selvä käsitys organisaation ydinosaamisesta, markkina-asemasta sekä omistajien tai johtajien määrittelemistä arvoista ja siitä, ymmärretäänkö yrityksen persoonallisuus ja identiteetti, sekä siitä, onko saatavilla tarkkaa tietoa omistajien odotuksista yritystä kohtaan. Balmer (1995) nimeää neljä ohjetta yrityksen johtamiseen liittyen, joista työntekijöiden tärkeyden korostaminen on keskeisin yhtäläisyys Kingin esityksen kanssa ja suhtautuminen mainontaan suurin eroavaisuus.

1. Keskity tosiasioihin: yrityksen johtamisen täytyy perustua todellisuuteen.

2. Älä luota pelkkään mainontaan: äskettäin tehdyn tutkimuksen mukaan 78% yleisöstä asennoitui yrityskuvamainontaan kyynisesti pitäen sitä yritysten keinona peitellä kielteisiä toimiaan.

3. Ymmärrä henkilökunnan asema yrityksen puolestapuhujana: akateeminen tutkimus on yhtä mieltä siitä, että henkilökunnalla on keskeinen rooli yrityksen todellisuuden välittämisessä ulkoiselle yleisölle.

4. Seuraa imagoa: yrityksen johtamisen ydin on ymmärtää avainkohderyhmien käsitykset yrityksestä ja niiden mahdolliset muutokset. Tämä tapahtuu säännöllisten tutkimusten avulla.

Edellä korostettua henkilökunnan asemaa yritysmerkin rakentamisessa käsitellään myös suomalaisessa keskustelussa. Young & Rubicam Finland Oy:n toimitusjohtaja Ginman (Fakta 1997a) toteaa, että tuotebrandia on yleensä helpompi lähteä rakentamaan kuin palvelubrandia. Palvelu on abstraktisempi kuin tuote, se muodostuu siitä mitä ihmiset tekevät. Yrityksen koko henkilöstö on saatava viestittämään samoja asioita, jotta palvelumerkki ja yrityksen identiteetti pysyy koossa. Ogilvy & Mather Oy:n toimitusjohtaja Toiviainen (Fakta 1997b) puolestaan toteaa, että palvelubrandi poikkeaa tuotebrandista oleellisimmin juuri siinä, että palvelumerkissä yrityksen henkilöstö on olennainen osa merkkiä. Inhimillinen tekijä tekee palvelumerkistä tuotemerkkiä haavoittuvamman ja vaikeammin hallittavan.

3.5 Vähittäiskauppa merkkituotteena

Aikaisemmin on viitattu muutamaan otteeseen vähittäiskaupan merkkituotteistamiseen; Arnold (1992, 153) totesi, että mm. vähittäiskaupat ovat kehittämässä samanlaista merkkivahvuutta kuin kulutustavaroilla on perinteisesti ollut, ja Diefenbach (1992, 161) esitti ajatuksen palvelualan yrityksen identiteetistä merkinä. Yleinen käsitys kirjallisuudessa tuntuu olevan se, että vähittäiskauppa voi olla merkki, mutta tarkemmin asiaa pohtivaa kirjallisuutta on erittäin vähän. Leahy (1994, 121) toteaa, että vähittäiskauppiat ovat ostaneet ja myyneet monentyyppisiä merkkituotteita jo vuosikymmenien ajan, mutta vähittäiskaupan vaikutusta merkkituotteistamiseen ei silti ole noteerattu markkinoinnin oppikirjoissa lukuunottamatta aivan lähimenneisyyttä. Vähittäiskauppaa on kohdeltu lähinnä väliportaana, jakelukanavana, epämukavana välttämättömyytenä, jota on tarvittu tuotteiden saamiseksi valmistajalta kuluttajalle. Nämä asenteet ovat kuitenkin muuttumassa lähinnä päivittäistavarakauppioiden aseman nopean vahvistumisen vuoksi.

Daviesin (1993) tutkimuspaperi on yksi harvoista lähteistä, jossa vähittäiskauppaa merkinä pohditaan. Daviesin (1993, 1, 22) mukaan vähittäiskauppaa voidaan pitää merkkituotteena kahdella tavalla: tuotteiden kautta (*merchandise brand*) tai ns. prosessimerkkinä (*process brand*). Edellinen tarkoittaa kaupan omia merkkituotteita (esim.

Pirkka-tuotteet) ja jälkimmäinen viittaa siihen kokemukseen, jonka kaupassakäynti tarjoaa. Tuotelähtöiset assosiaatiot liittyvät tuuteominaisuuksiin, mutta prosessimerkkiin liittyvät assosiaatiot perustuvat palveluodotuksiin. Asiakas haluaa odotuksiensa palvelun laadusta jatkuvasti täytettävän tai ylitettävän. Hän investoi omaa aikaansa ja odottaa vastineeksi tietynlaista myymäläelämystä, johon vaikuttaa palvelun lisäksi myymälän ilmapiiri, tuotteiden saatavuus, valikoima ja asiakaskunnan luonne. Prosessimerkin rakentajan täytyy ensin tutkia nämä odotukset ja sitten täyttää ne. Palvelu voidaan kiistatta merkkituotteistaa (Davies 1993, 20), mutta on vaikeaa osoittaa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tietystä myymäläelämyksestä enemmän kuin jostakin toisesta. Prosessimerkin voimaa tulisikin mitata asiakkaan ajankäytöllä eli sillä, miten kaukaa asiakkaat tulevat myymälään, kuinka usein he käyvät siellä ja kuinka kauan aikaa he yhdellä käyntikerralla viettävät myymälässä. Toimiva prosessimerkki on arvokas omistajalleen, koska se generoi asiakasvirtaa, asiakasuskollisuutta ja korkeampia kertaostoksia.

Davies (1993, 9) ehdottaa kolmea testiä sen toteamiseksi, voidaanko tuotetta tai palvelua pitää merkkituotteena. Ensinnäkin merkin nimen pitäisi erilaistaa tuote kilpailevasta tarjonnasta asiakkaan/kuluttajan mielessä. Toiseksi merkkiä pitäisi voida arvioida, käyttää, myydä tai lisensoida erillään merkin/nimen omistajasta. Kolmanneksi merkin pitäisi mahdollistaa vastaavia ei-merkkituotteita korkeampi hinta markkinapaikalla laatu- ja/tai luotettavuusmielikuvan avulla. Jos joko itse vähittäiskauppaketjun tai kaupan oman merkkituotteen nimi täyttää edellä esitetyt ehdot, vähittäiskauppa voidaan luokitella merkkituotteeksi.

Daviesin käsitys vähittäiskaupasta merkkituotteena on melko kapea. Kaupan omat merkkituotteet voivat olla vahvoja samalla lailla kuin muut perinteiset tuotelähtöiset merkit, mutta niiden merkitystä ei pidä painottaa liikaa keskityttäessä yritysmerkin rakentamiseen. Kaupan omiin merkkituotteisiin liittyy yritysmerkki-imagoa muovaavia mielikuvia, koska ne ovat osa valikoimaa, mutta niitä voidaan pitää vain osatekijänä kokonaiskuvan muodostumisessa. Prosessimerkin käsite lähestyy yritysmerkin käsitettä, mutta prosessimerkki perustuu pelkästään asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin eli näkökulma on hyvin ulkokohtainen. Tässä työssä yritysmerkin rakentamisen pohjana pide-

tään yrityksen sisäistä tavoitetilaa eli identiteetin ymmärtämistä ja johtamista. Daviesin ehdottamaa kolmea testiä merkin toteamiseksi ei pidetä vakuuttavana, koska lähestymistapa painottaa yksinomaan merkin nimeä. Luvussa 2 todettiin, että merkin nimi liittyy läheisesti symboliikkaan, joka puolestaan on vain yksi identiteetin osatekijä.

Käytännönläheisempää näkökulmaa vähittäiskaupan merkkituotteistamiseen edustaa Leahy (1992, 120), jonka mukaan itse myymälä, sen sijainti, ilmapiiri, sen tarjoamat palvelut ja sortimentti sekä hinnoittelukäytäntö voivat muodostaa merkin. Vähittäiskauppiat ovat alkaneet ymmärtää merkki-investointien tuomat hyödyt. Ketjun nimen saavuttama arvo voidaan siirtää tavaroihin (=kaupan omat merkit), jotka puolestaan vahvistavat ketjun imagoa. Leahy (1994, 125-127) listaa neljä tekijää, joihin tarkoituksenmukaisella tavalla keskittymällä voimakas ja erilaistava vähittäiskauppa-merkki voidaan rakentaa:

- Myynnissä olevien tuotteiden laatu: suurin osa vähittäiskauppiaista myy johtavia valmistajien merkkejä, jolloin näiden avulla tuotteiden laatua ei voida erilaistaa. Asiakkaat muodostavat arvionsa laadusta tuoretavaroiden ja kaupan omien merkkituotteiden perusteella.
- Myymälän sijainnin sopivuus: optimaalisen sijainnin löytäminen vaatii taitoja kauppa- paikka-analyysissä, kiinteistönhallinnassa ja rahoituksessa.
- Kaupassa asioinnin tehokkuus: nykypäivän kuluttajat odottavat löytävänsä kaupasta kaiken haluamansa ja vieläpä huippukunnossa ja ilman turhaa etsimistä. He odottavat voivansa liikkua vaivatta myymälässä, maksaa ostoksensa helposti ja poistua nopeasti. Tällaiseen suoritukseen ja palveluun pystyvän myymälän rakentaminen ja henkilöstön kouluttaminen vaatii kokemusta ja huomattavia investointeja.
- Itse myymälän laatu: ihmiset käyvät ostoksilla hankkiakseen tuotteita ja myymälä toimii tämän tapahtuman ympäristönä. Myymälää voidaan pitää ikäänkuin tuotetta ympäröivänä pakkauksena ja kuten minkä tahansa pakkauksen, sen tulee suojata, informoida, kommunikoida ja edistää myyntiä.

3.6 Tiivistelmä

Tässä luvussa perehdyttiin yrityserkin käsitteeseen. Yrityserkkiajattelun kehittymisen ja voimistumisen taustatekijät analysoitiin ja todettiin, että vähittäiskauppaketjut ovat kehittämässä perinteisesti kulutustavaroille kuulunutta merkkiosaamista. Yrityserkin rakentamisessa ja johtamisessa voidaan soveltaa perinteisen tuotelähtöisen merkkiajattelun keinoja, mutta lisäksi on otettava huomioon organisaatioihin ja yrityskuvaan liittyvät erityispiirteet.

Tutkimusongelman kannalta olennainen havainto on, että palvelusektorilla yrityksen identiteetti muodostaa perustan merkille. Yrityksen identiteetti edustaa yrityksen sisintä olemusta, tavoitteita, asenteita, arvoja ja kulttuuria. Yrityksen identiteetin luominen tarkoittaa koko yrityksen merkkituotteistamista, se on keino erilaistaa, heijastaa yrityksen ainutlaatuista persoonallisuutta ja asemoida yritys markkinapaikalla. Yrityksen imago on yrityskuvan synonyymi, se tarkoittaa yleisön käsitystä yrityksestä.

Yrityksen työntekijät ovat yrityserkin rakentamisen avainelementti. Lisäksi merkin rakentaminen vaatii oikeanlaisen organisaation, viestintästrategian ja pitkäjänteisen mainosteman. Myös yrityksen imagon seuranta korostetaan, koska yrityserkin johtaminen edellyttää avainkohderyhmien näkemysten ymmärtämistä. Vähittäiskaupan merkkituotteistamisessa painotetaan vielä erityisesti neljää tekijää: myytävien tuotteiden laatua, itse myymälän laatua, sijainnin sopivuutta ja kaupassa asioinnin tehokkuutta.

4 VÄHITTÄISKAUPAN KETJUTOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan kauppaketjua yritystyyppinä. Vähittäiskaupan rakenteen on viime vuosina muuttunut niin, että ketjutoiminta on lisääntynyt.

4.1 Kauppaketjun määritelmä

Kuviossa 4-1 on esitetty kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä ketjusta.

Kuvio 4-1 Kauppaketjun määritelmiä

<i>Määritelmä</i>	<i>Lähde</i>
Ketju on pääsääntöisesti vähittäiskauppaportaassa sijaitsevien itsenäisten yritysten ja niiden yhteiselimenä toimivan keskusyksikön muodostama, yhteistoiminnasta tehtyyn sopimukseen perustuva vapaaehtoinen yhteenliittymä. Se tekee yhteistyötä hankintojen suorittamisessa ja/tai markkinoinnissa ja mahdollisesti myös muilla yritystoiminnan osa-alueilla.	Liiketalous-tieteellinen tutkimuslaitos 1994, 6
Ketjulla tarkoitetaan vähittäiskaupassa toimivien elinkeinonharjoittajien ja näiden yhteiselimenä toimivan keskusyksikön muodostamaa vapaaehtoiseen sopimukseen perustuvaa yhteenliittymää, jonka toimintaan kuuluvat ainakin yhteisostot, yhteismarkkinointi, jäsenliikkeiden samankaltainen tavaravalikoima ja yhteinen liiketunnus.	Kilpailuviraston päätös 454/67/92, 2
Ketjuliikkeellä tarkoitetaan kahta tai useampaa myymälää, jotka ovat yhteisesti omistettuja ja johdettuja, harjoittavat yhteisostoja ja joilla on samanlainen lajitelma. <i>tai</i> Vapaaehtoinen ketju muodostuu tukkukaupan kanssa yhteistyössä olevista itsenäisistä vähittäiskauppiaista, jotka harjoittavat yhteisostoja ja joiden lajitelma on samanlainen.	Kotler 1997, 570
Ketjujärjestelmille on luonteenomaista yhteinen omistus tai valvonta, keskitetty johtaminen, myymälöiden samankaltaisuus sekä se, että myymälöitä on enemmän kuin yksi. Ostovoima yhdistettynä kyvykkääseen johtamiseen on tyypillistä tehokkaan ketjun toiminnoille.	Stern & El-Ansary 1992, 46
Ketjuliikkeellä tarkoitetaan yhteisillä markkinointitunnuksilla toimivia saman toimintastrategian omaksuneita yrityksiä, jotka harjoittavat yhteistä markkinointia. Tavallisesti niillä on myös yhteinen omistus.	Kehittyvä Kauppa 1990

Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen (1994, 6) määritelmässä edelläesitettyyn perusmääritelmään kuuluu seuraavanlaisia lisäyksiä:

Yhteenliittymä ei perustu yhteiselimestä jäsenyrityksiin suuntautuvaan omistukseen eikä tietyn tuotteen alueellisesti rajatusta edustuksesta tehtyihin sopimuksiin (ns. piirimyyntioikeuksiin).

Jäsenyritykset voivat ketjusta erotessaan jatkaa harjoittamaansa liiketoimintaa joko yksin tai jonkin muun yhteenliittymän jäsenenä.

Ketjun yhteiselin johtaa ketjun toimintaa. Yhteiselimenä voi olla joko itsenäinen jo entuudestaan toiminnassa ollut yritys, tai jäsenyritysten varta vasten yhteiselimeksi perustama osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö, osuuskunta tai yhdistys.

Määritelmät eroavat toisistaan lähinnä omistuksellisten (keskitetty omistus vs. yhteistyösopimukset) ja yhteistyömuotojen määrää ja syvyyttä koskevien kysymysten osalta. Tässä työssä ketju ymmärretään lähinnä kuvion 4-1 kahden viimeisen määritelmän yhdistelmänä. Tärkeimmät ketjuun kuuluvat komponentit ovat siis yhteinen omistus tai valvonta, sama toimintastrategia ja keskitetty johtaminen, yhteiset markkinointitunnukset ja samankaltaiset myymälät sekä yhteinen markkinointi. Ketjun johdonmukaisen merkkituotteistamisen oletetaan olevan helpompaa, jos omistuspohja ei ole hajautunut. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteistyösopimuksin toimivasta ketjusta ei ole mahdollista rakentaa toimivaa merkkiä. Määritelmän ilmaisun ”saman toimintastrategia” katsotaan tarkoittavan sitä, että ketjun myymälät toteuttavat samaa liikeideaa. Paikallisen kilpailutilanteen aiheuttamat erot ovat kuitenkin mahdollisia. Yhteisen markkinoinnin käyttö todetaan olennaiseksi merkkiviestinnän kannalta.

Alhava (1995) kuvaa ketjuille tyypillisiä piirteitä, joista osa esiintyi edelläolevissa määritelmissä.

- yhteinen liikeidea
- organisointi sopimusten, omistuksen ja järjestelmien avulla
- yhteisiin volyymeihin, kustannussäästöihin ja synergioihin perustuva lisäarvo
- työnjako suunniteltu lisäarvojen maksimoimiseksi
- jäsenten motivointi yhteisten tavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja ohjelmien hyväksymisen kautta
- toimeenpanovalta ja johtamisjärjestelmien kehittäminen delegoitu keskusyksikölle

- ketjun jäsenillä oikeudet ja velvollisuudet sekä sanktiot

Liikeidean käsite on syytä määritellä tässä yhteydessä. Jahnukaisen ym. (1988, 15-17) mukaan liikeidea on yrityksen konkreettinen ja kokonaisvaltainen tapa toteuttaa liike-toimintaa. Liikeidealla tarkoitetaan kuvausta siitä, miten yritys todella toimii ja on kannattava, eli kuvausta yrityksen menestystekijöistä. Liikeideaan sisältyy tekijöitä kolmesta osasta: markkinoista, tuotteista/palveluista ja tavasta toimia. Se on tavallisesti pitkällisen kehitysprosessin tulos, joka edustaa yrityksen pitkäaikaista ja usein ylivoimaista osaamista. Vaitinen (1990, 22) toteaa, että ketjuliikeidea perustuu kuluttajien segmentointiin periaatteella, mitä myydään, kenelle ja millä tavalla. Hän lisää, että ketjuliikeidean on oltava kilpailukykyinen kaikkialla, missä myymäläyksiköitä esiintyy.

4.2 Ketjutoiminnan muodot

Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen (1989, 3-4; 1994, 7-8; ref. Pitkänen 1993, 50-51) mukaan vähittäiskaupan ketjutyyppisiä on neljä. Vähittäisportaan johtamat yhteenliittymät ovat itsenäisten vähittäiskaupparyitysten perustamia ketjuja. Ylin päätösvalta kuuluu jäsenyrityksille ja yhteistyö tapahtuu yhteisesti perustetun ja omistetun yhteiselimen puitteissa. Usein tällaisissa ketjuissa toimii myös jäsenten omistuksessa oleva tukkukauppa, joka on voittoa tuottamaton jäseniään palveleva organisaatio. Tällaista ketjua ei tule sekoittaa tukkuportaan johtamaan ketjuun.

Keskusliikesidonnaiset/tukkuporrasjohtoiset ketjut ovat tukkukaupan organisoimia ja perustuvat niiden ja vähittäiskaupparyitysten yhteistyöhön. Mikäli ketjuun kuuluu ainoastaan yksi tukkukauppaa harjoittava yritys, toimii se ketjun yhteiselimenä ja yhteistyö perustuu sopimuksiin. Mikäli ketjussa on useampia tukkukauppoja, omistavat nämä tukkukaupat useimmiten ketjun yhteiselimenä toimivan keskusliikkeen.

Ketju voi olla tuottajasidonnainen, jolloin useat saman alan tuottajat ja vähittäiskauppiat muodostavat yhteenliittymän, joka harjoittaa yhteistyötä yhteiselimeksi perustetun yksikön puitteissa. Ketjuun kuuluvat yritykset omistavat ketjun yhteiselimen.

Franchising-ketjut ovat markkinointi- tai jakeluketjuja, joissa pääyhtiö myöntää ketjuyksikölle luvan harjoittaa tiettyä liiketoimintaa tietyllä tavalla tietyn ajanjakson puitteissa. Luvan myöntämisestä pääyhtiö saa taloudellisen korvauksen.

Vaittinen (1990, 22) korostaa juuri franchising-toimintaa ketjuliikeidean perustana. Lisenssinantaja, joka on kehittänyt liikeidean, vuokraa sitä lisenssinottajien eli myymäläyrittäjien käyttöön. Lisenssinantaja ja -ottaja solmivat keskenään sopimuksen, jossa määritetään osapuolten välinen työnjako, taloudelliset seikat ja muut tarvittavat pelisäännöt. Lisenssinantaja hyötyy saamalla varman vuokratuoton liikeideansa käytöstä. Lisenssinottajan puolestaan on mahdollista saavuttaa useita yhteistyöhön perustuvia etuja, joita käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

4.3 Ketjutoiminnan syyt ja yhteistyömuodot

4.3.1 Ketjuuntumisen taustaa

Ketjuuntumisen perimmäinen syy on kaupan yritysten pyrkimys saavuttaa etua liiketoiminnalleen yhteistyön avulla. Teollisuudessa vallitsevaa tuottavuusajattelua halutaan soveltaa kaupan puolelle, jolloin massatuotannon laki suuremmalla tuotantokapasiteetilla saavutettavista alhaisemmista yksikkökustannuksista toteutuu. Tämän kustannussäästöajattelun lisäksi etua voi syntyä lähinnä markkinavoiman kasvun kautta. Tärkeä ketjuuntumisen syy on kuluttajien segmentointi: ketjun on pystyttävä vastaamaan tietyn kuluttajaryhmän tarpeisiin oikealla tavalla. (Vaittinen 1990, 22-23; Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos 1994, 8)

Yleisesti ottaen ketjuuntuminen mahdollistaa säästöjä suurostojen, kuljetusten ja rationaalisen tavarankäsittelyn avulla. Mahdollinen uusi alaan liittyvä teknologia on helpompaa ottaa käyttöön ketjun kokoisessa yksikössä kuin pienessä itsenäisessä myymälässä. Keskittyminen on myös järkeistänyt tuontikauppaa. Ketjun resurssit riittävät paremmin tutkimustoimintaan sekä laadun tarkkailuun ja toiminnan kehittämiseen kuin yksittäisen kauppiaan. (Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos 1994, 9)

Kauppiaan näkökulmasta ketjuuntumisen tuomat edut ja siten yrittäjän syyt liittyä ketjuun voidaan jakaa osto-, markkinointi-, tuote-, varastointi-, kehittämis- ja muihin etuihin (Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos 1994, 9).

Ketjujen merkityksen ennustetaan kasvavan kaikilla kaupan ja palvelujen toimialoilla, koska (Alhava 1995):

- kilpailua käydään hintatasolla, jota yksiköt yksinään eivät voi saavuttaa
- tehokkuutta haetaan yhä suuremmalla toimipaikkakoolla
- riskien hallintatarve kasvaa yksikkökoon kasvun ja hintakilpailun vuoksi
- yksiköihin vietyä tietotekniikkaa opitaan hyödyntämään eri alueilla, mm. tilauksissa, myynissä, kampanjoissa, hinnoittelussa.
- kuluttajien ostokäyttäytymisen monipuolistuminen luo erityyppisille palveluille uusia markkinoita
- ketjuille on syntynyt yritysten vapaaehtoisen yhteistyön kautta luontainen kasvupohja
- ketjujen kilpailu edistää koko toimialan ketjuuntumista ja syventää jo toimivien ketjujen integraatioastetta.

4.3.2 Ketjutoiminnan yhteistyömuodot

Vaittinen (1990, 24-25) nimeää ketjutoiminnan keskeisiksi menestystekijöiksi seuraavat seikat:

- menestyksekkäs ketjuliikeidea
- liikkeiden täydellisen toimivuuden takaavat liikepaikat
- ketjun luonteen mukaisesti järjestetyt ketjun ohjaustoiminnot, joita ovat
 - lajitelma/valikoimaohjaus, hinnoittelun ohjaus
 - markkinoinnin ohjaus
 - infojärjestelmien ohjaus
 - myymälämiljöiden liikeideasopivuuden varmistaminen
 - myymälätoimintojen ja -järjestelmien liikeideasopivuuden varmistaminen
 - ketjuhenkilöstön normien asettaminen sekä henkilöstön kehittäminen ja koulutus
- ketjun hankintatoimi eli osto- ja materiaalitoiminnot ja niiden logistinen ohjaus

- ketjusopimusten sekä kaikkien edellämainittujen menestystekijöiden ylläpito ja kehittäminen.

Ketjuyksikön kilpailutilanne vaihtelee paikkakunnan kilpailutilanteen mukaan. Monissa suomalaisissa ketjuissa on alettu toteuttaa ns. paikallista markkinasopeutusta, jolloin ketjuliikeideaan on lisätty paikallista väriä korostavia vivahteita varsinaista ketjuliikeidea tuhoamatta. Ketjumallissa paikalliset kauppiat ovat kuitenkin lähinnä työnjohtajia, menestystekijöihin liittyvien ohjaustehtävien järkevä hoitaminen vaatii toimintojen hoitamista keskitetysti. (Vaittinen 1990, 25-26)

Vaittisen edelläluetellut menestystekijät ovat itseasiassa ketjun yhteistyömuotoja, joita (tai joista osaa) toteuttamalla ketju toimii ja ylipäänsä voi olla olemassa. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos on vuosina 1981, 1988 ja 1994 selvittänyt erikoiskaupan ketjujen yhteistyömuotoja. Tutkimuksessa yhteistyömuodot on jaettu hankintoihin, markkinointiin, rahoitukseen/laskentatoimeen ja hallintoon liittyviin. Yhteistyömuodot ja niiden yleisyys tutkittujen yritysten keskuudessa on esitelty liitteessä 1.

Ketjuuntumisen hyödyt ja haitat

Hollander ja Omura (1989) mainitsevat useita strategisia käsitteitä, joiden avulla ketjuuntumisen etuja kaupan kannalta on selitetty. Näistä oleellisia ovat mittakaavaedut, oppimiskäyrän vaikutus ja myymälöiden määrän lisääminen sekä standardointiedut.

Mittakaavaedut ilmenevät ketjun neuvotteluvoimana tavarantoimittajaan nähden. Ketjuyritykset ovat monille tavarantoimittajille niin tärkeitä asiakkaita, että niistä pidetään kiinni myöntämällä alennuksia ja muita etuja, esimerkiksi markkinointitukea. Ketjun neuvotteluvoima perustuu suurelta osin nykyaikaiseen tietotekniikkaan, lähinnä ns. skannausjärjestelmään. Tavaranhankintaneuvotteluissa käytetään hyväksi tämän systeemin avulla saatuja tietoja yksittäisten tuotteiden myyntimääristä ja markkinointitoimenpiteiden vaikutuksesta myyntiin. Ketjun resurssit mahdollistavat myös erikoisasiantuntemusta omaavien johtajien käytön, tehokkaan työntekijöiden rekrytointi- ja koulutusjärjestelmän sekä työvoiman rationaalisen jaon ja erikoistumisen. Oppimis-

käyrän hyödyntäminen perustuu siihen, että hyvin johdetuissa suurissa organisaatioissa kokemus kerääntyy ja auttaa parempaan päätöksentekoon jatkuvaluontoisissa päätöksissä. Ketjun myymälöiden määrän lisääminen parantaa kuluttajien ostomukavuutta. Lisäksi sekä oppimiskäyrä että laajentamisesta saadut kokemukset vaikuttavat myymälöiden laatuun. (Hollander & Omura 1989)

Hollander ja Omura (1989) korostavat, että ketjutoiminnan ydin on keskitetty päätöksenteko myymälän ulkonäön, sortimentin, markkinointitoimenpiteiden sekä operatiivisten ja henkilöstöä koskevien seikkojen suhteen. Standardoitu johtaminen luo ketjun myymälöistä yhdenmukaisia ja samanhenkisiä, mikä helpottaa kuluttajan myymälävalintaa. Larsson (1990, 30) lisää, että keskitetty päätöksenteko auttaa sopeutumaan nopeasti kysynnän ja muiden markkinaolosuhteiden muutoksiin. Vaittisen (1990, 23-24) mukaan ketjuttamalla voidaan varmistaa yhtenäisen laatutason saavuttaminen ja ylläpitäminen eri myymälöissä. Yritys pyrkii keskittämään sellaiset toiminnot, joiden keskittämällä saavutetaan kustannusetua ja ammattitaitoisempaa toimintaa.

Larssonin (1990, 31) mukaan ketjutoiminnasta aiheutuvat pääasialliset haitat kaupan kannalta ovat:

- ketjun markkinakonseptin muuttamisen vaikeus ulkoisten edellytysten muuttuessa
- paikallisten kysyntäolosuhteiden huomioon ottamisen rajallisuus
- myymäläpäälliköiden motivointiongelmät
- byrokratian ja kaavamaisen ajattelun riski

4.4 Ketjutoiminnassa käytettävät kilpailukeinot

Perinteisiä kaupan kilpailukeinoja käytetään myös ketjutoiminnassa. Pitkäsen (1993, 57-62) mukaan keskeisimmät ketjutoiminnan kilpailukeinot ovat lajitelma ja valikoima (sortimentti), hinnoittelu, palvelu ja henkilöstön kehittäminen, informaatiojärjestelmät, ulkoinen ja sisäinen saavutettavuus sekä markkinointiviestintä.

Kotler (1997, 568) puhuu vähittäiskaupan markkinointia koskevista päätöksistä käsitellessään edellä kilpailukeinoiksi nimettyjä tekijöitä. Hänen mukaansa on päätettävä kohdemarkkinoista, tuotelajitelmasta ja -hankinnasta, palvelusta ja myymälän ilmapiiristä, hinnasta, viestinnästä ja sijainnista.

Vähittäiskauppiiaan tärkein päätös on Kotlerin (1997, 568) lähestymistavan mukaan kohdemarkkinoiden valinta. Ennen kuin kohderyhmä on määritelty ja sen profiili tutkitu, vähittäiskauppias ei pysty tekemään kestäviä päätöksiä sortimentista, myymälän sisustuksesta, mainonnan sisällöstä, sopivasta viestintävälineestä, hintatasosta jne.

Tavoiteasiakaskunnan selvän rajauksen puuttuminen johtaa siihen, että yritetään miellyttää liian monia kohderyhmiä, jolloin minkään asiakasryhmän tarpeita ei tyydytetä kunnolla.

Sortimentin muodostaminen ja ylläpitäminen ketjutoiminnassa tapahtuu keskitetyn hankintaorganisaation toimesta. Toimintaa ohjaa segmentointi, asemointi ja vähittäiskauppioiden kokemukset. Tiukoissa ketjuissa hankintaorganisaatio määrittää sortimentin kokonaan, löyhemmissä järjestelyissä yksittäinen kauppias saa päättää osasta. Usein käytetään esimerkiksi 80%-20% -suhdetta, jolloin ketjuyksikön vetäjä määrittää ja hankkii 20% myymälänsä lajitelmista ja valikoimista. (Vaittinen 1990, 70)

Vähittäiskauppiiaan todellinen haaste alkaa sortimentin muodostamisen ja tavoiteltavan laatutason määrittelyn jälkeen. Markkinoilla on tai sinne tulee ennen pitkää kilpailijoita samanlaisella sortimentilla, jolloin kilpailijoista erottuminen on vaikeaa. Haasteena onkin tuotteen eli tässä tapauksessa sortimentin erilaistaminen. Keinoiksi nimetään mm. yksinoikeudella myytävät tuotteet ja kaupan omat merkituotteet. (Kotler 1997, 572)

Hinnoittelulla on suora yhteys sortimenttiin siten, että valikoimia täydentävät kiertonopeudeltaan hitaat tuotteet vähentävät mahdollisuuksia hinnanalennuksiin (Stern & El-Ansary 1992, 52). Tätä ajatusta tukee Vaittisen (1992, 74) näkemys hinnan käyttäytymisestä liikeideapolarisaatiossa. Erilaisten ketjutyyppien hinnoittelupolitiikat määräytyvät liikeidean mukaisesti rakentuvista sortimenteista sekä niiden hankinnan ja ylläpidon kustannuksista. Rutiinistamisessa pärjäävät hintahaitarin alarajoilla toimivat laatikko-

myymälät pelkistetyn toimintatapansa ansiosta. Hintajohtajina ne ovat myös kustannusjohtajia. Toisessa ääripäässä palvelevat erikoisliikkeet syvine valikoimineen pärjäävät, koska palvelujohtaja on myös laatujohtaja. Polarisaation välimaastossa kamppailevat yritykset, jotka ovat eräiden tuoteryhmien osalta hintahaitarin alapäässä ja eräiden osalta yläpäässä. Kuluttajat eivät tällöin pysty sisäistämään ketjun tai myymälän liikeideaa ja heidän mielikuvansa liikkeen toiminnasta on sekava.

Henkilökohtaisen palvelun määrä ja laatu ketjussa määräytyvät valitun liikeidean mukaisesti (Pitkänen 1993, 59). Päivittäistavarakaupassa voidaan esimerkkinä esittää kolme toiminnallista mallia, joissa henkilökohtaisen palvelun määrä kilpailukeinona vaihtelee. Halpahintamyymälässä henkilökohtaista palvelua ei käytännössä ole. Palvelumyymälässä puolestaan palvelu on opastavaa, neuvovaa ja yksilöllistä. Väliin jää ns. supermarket-malli, joka painottaa itsepalvelua, mutta tarjoaa tarvittaessa myös henkilökohtaista palvelua.

Informaatiojärjestelmät ovat osaavan liiketoiminnan ohella ketjun tehon perusta. Ketju-toiminnassa on olennaista, että ketjun keskusjohto saa yksiköiden toimintaa koskevat tiedot nopeasti ja varmasti, jotta se voi reagoida välittämällä ketjuyksiköille tarvittavan palautetiedon ja toimintaohjeet (Vaittinen 1992, 76).

Aikaisemmin ketjuuntumisen mittakaavaetujen yhteydessä esitettiin Hollanderin ja Omuran (1989) ajatus, jonka mukaan juuri nykyaikaisten informaatiojärjestelmien antama tieto lisää ketjun neuvotteluvoimaa tavarantoimittajaan nähden. Luvussa 3.1 pohdittiin informaatiojärjestelmien osuutta kaupan vaikutusvallan kasvuun ja tämän vaikutusta merkkituoteajatteluun.

Saavutettavuus liittyy etsintävaiheen (*search-shopping*) käsitteeseen. Tuotteet jaetaan kuluttajan ostokäyttäytymisen perusteella päivittäis- ja erikoistavaroihin sekä kestokulutushyödykkeisiin (*convenience, specialty, shopping goods*). Kuluttaja käyttää eri määrän aikaa ja vaivaa eri tyyppisten tuotteiden ostamiseen, joten tuotteiden sisäistä ja ulkoista saavutettavuutta suunniteltaessa on otettava huomioon tuotteen luonne. (Stern & El-Ansary 1992, 52)

Ulkoisen saavutettavuuden suunnittelun olennainen osa on kauppapaikka-analyysi. Vaittinen (1990, 59) korostaakin myymäläverkoston ja liikepaikkojen kehittämisen tärkeyttä ketjun kilpailukyvyn turvaamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Verkoston suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat selvästi ketjun keskusorganisaation tehtäviin.

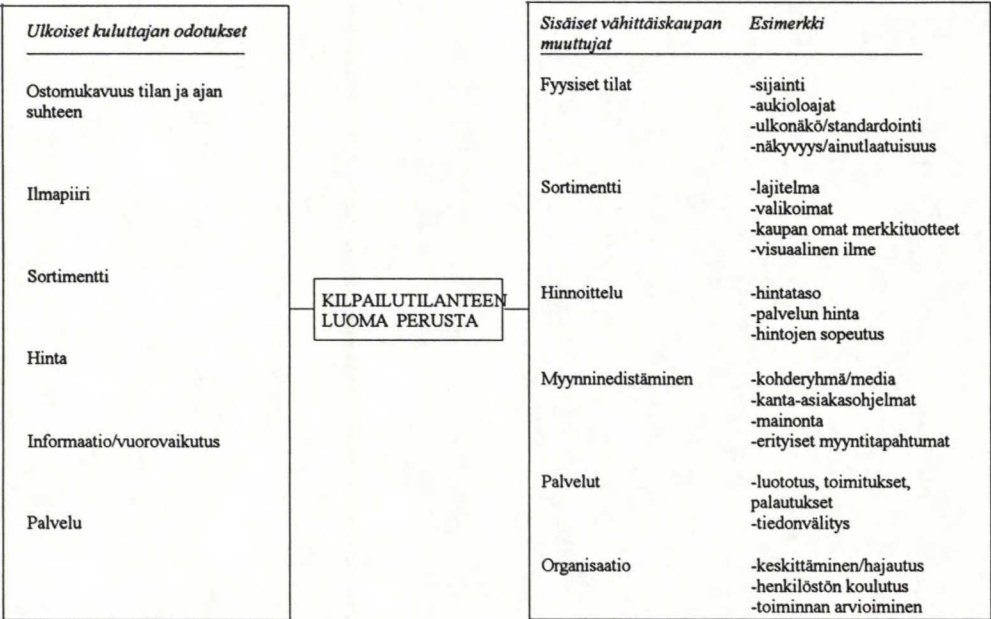
Kotlerin (1997, 578) mukaan päätös kauppapaikasta voidaan jakaa kolmeen osaan: missä osissa maata toimitaan, mitkä kaupungit valitaan ja mitkä tietyt alueet kaupungista valitaan. Paikan valinnan avuksi on kehitetty useita malleja. Myynnin tehokkuutta voidaan tutkia seuraamalla neljää indikaattoria (Kotler 1997, 579):

1. tavallisena päivänä ohikulkevien ihmisten lukumäärä
2. ohikulkevista kauppaan sisään astuvien prosentuaalinen määrä
3. sisäänastuneista niiden lukumäärä, jotka ostavat
4. keskiostos

Markkinointiviestintä ketjutoiminnassa perustuu paljolti mielikuvamarkkinointiin. Segmentoinnin perusteella valitulle kohderyhmälle viestitään asioita tavoitteena halutun mielikuvan muodostuminen tai vahvistuminen kohderyhmän keskuudessa (Vaittinen 1990, 74).

Kuviossa 4-2 on esitetty muuttujat, joiden avulla tehokas vähittäiskaupan markkinointistrategia Sternin ja El-Ansaryn mukaan rakennetaan. Samat valinnat on tehtävä myös ketjutoiminnassa, erona on lähinnä markkinointipäätösten keskittyminen keskusorganisaatiolle.

Kuvio 4-2 Vähittäiskaupan markkinointistrategian muuttujat



Lähde: Stern & El-Ansary 1992, 57

Kotler (1997, 577) painottaa, että vähittäiskauppiaan on valittava sellaiset viestintävälineet, jotka parhaiten tukevat ja vahvistavat myymälän tavoittelemaa imagoa. Imagon on aikaisemmin todettu olevan kuluttajan käsitys merkistä. Markkinointiviestinnän tehtävä on siis rakentaa ja ylläpitää vähittäiskauppamerkkiä kertomalla kuluttajalle haluttuja seikkoja muista kilpailukeinoista (esim. sortimentista ja hinnasta) tavoiteimagon saavuttamiseksi.

Markkinointiviestintää ja merkkimarkkinointia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.5 Tiivistelmä

Vähittäiskauppakettu on omanlainen yritystyyppinsä erityispiirteinen. Tutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii ketjuyrityksen luonteen tuntemista, joten tässä luvussa on käsitelty kauppakettun määritelmiä, ketjuuntumisen syitä, ketjutoiminnan yhteistyömuotoja sekä hyötyjä ja haittoja ja ketjuissa käytettäviä kilpailukeinoja.

Ketjuuntumisen perimmäinen tavoite on kaupan yritysten pyrkimys saavuttaa etua liiketoiminnalleen yhteistyön avulla tavoitteena kustannussäästöt ja markkinavoiman kasvu. Ketjutoiminnan tärkeimpiä komponentteja ovat yhteinen omistus tai valvonta, yhteinen liikeidea ja keskitetty johtaminen, yhteiset markkinointitunnukset ja samankaltaiset myymälät sekä yhteinen markkinointi. Merkin rakentamisen mahdollisuuksia ohjaa olennaisesti liikeidean sisältö eli se, mitä, kenelle ja miten myydään.

Ketjutoiminnassa käytetään perinteisiä kaupan kilpailukeinoja, joita ovat sortimentti, hinnoittelu, palvelu, informaatiojärjestelmät, saavutettavuus ja markkinointiviestintä. Toiminnan ydin on keskitetty päätöksenteko kilpailukeinojen suhteen. Ennen kuin päätöksiä kilpailukeinoista voidaan tehdä, on valittava kohdemarkkinat. Tavoiteltavan merkki-imagon määräämiä seikkoja valituista kilpailukeinoista viestitään kohdemarkkinoille markkinointiviestinnän keinoin.

5 MARKKINOINTIViestintä MERKIN RAKENTAMISESSA

Markkinointiviestintä koostuu Kotlerin (1997, 604) mukaan viidestä eri viestintämuodosta, jotka ovat mainonta, myynninedistäminen, tiedotus ja suhdetoiminta, henkilökohtainen myynti sekä suoramarkkinointi. Oheisessa tiivistelmässä luetellaan eri viestintämuotojen yleisimpiä sovelluksia.

Kuvio 5-1 Markkinointiviestinnän muodot

Mainonta	Myyntin- edistäminen	Suhdetoiminta	Henkilökohtainen myynti	Suoramarkkinointi
printti ja radiomain.	kilpailut, arvonnat	lehdistötiedotteet	myyntiesittelyt	luettelot
pakkaus	lahjat	puheet	myyntikokoukset	kirjeet
pakkauksen liitteet	tuotenäytteet	seminaarit	kannustinohjelmat	telemarkkinointi
mainosfilmit (tv)	messut	vuosikertomukset	näytteet	elektron. kauppa
esitteet ja kirjaset	näyttelyt	lahjoitukset	messut	Tv-kauppa
julisteet	demonstraatiot	sponsorointi		faxit
hakemistot	kupongit	julkaisut		sähköposti
mainostaulut	alennukset	viranomais-suhteet		
myymälämainonta	rahoitus	lobbaus		
videonauhat	kanta- asiakasohjelmat	yrityslehti		

Lähde: Kotler 1997, 605

Tehokkaan markkinointiviestintäohjelman kehittämisessä Kotler (1997, 607) nimeää kahdeksan vaihetta:

1. kohdeyleisön tunnistaminen
2. viestintätavoitteiden määrittely
3. viestin sisällön suunnittelu
4. viestintäkanavien valinta
5. kokonaisbudjetin määrittely

6. promootiomixistä päättäminen
7. promootion tulosten mittaaminen
8. integroidun markkinointiviestintäprosessin johtaminen ja valvonta

Markkinointiviestinnän suunnittelu- ja toteutusprosessi on mielenkiintoinen ja laaja, mutta tutkielman teeman kannalta on olennaisempaa perehtyä yksittäisten viestintämuotojen rooliin merkin rakentamisessa.

5.1 Mainonta

Mainonnalla tarkoitetaan mitä tahansa tunnistettavissa olevan maksajan kustantamaa ajatusten, tavaroiden tai palveluiden ei-henkilökohtaista esittelyä ja edistämistä (Kotler 1997, 637).

Mainonnan suunnittelu on aina aloitettava kohdemarkkinoiden ja ostajien motiivien tutkimisella. Sen jälkeen mainosohjelman kehittäminen vaatii päätöksiä viidellä osaluueella, englanniksi puhutaan viiden M:n ohjelmasta (Kotler 1997, 637):

- Mission - tehtävä: mitkä ovat mainonnan tavoitteet?
- Money - budjetti: kuinka paljon voidaan kuluttaa?
- Message - viesti: mitä halutaan sanoa?
- Media - viestintäkanava: mitä mediaa pitäisi käyttää?
- Measurement - mittaus: kuinka tuloksia tulisi arvioida?

Mainonnan viestintätavoitteisiin liittyen Brown (ks. Arnold 1992, 195-196) esittää kolme vaihtoehtoa:

1. "Välitön haaste" Yksilöidyn ja konkreettisen väitteen käyttäminen, kun merkistä on sanottavana jotain uutta. Tarkoituksena on saada kuluttaja tarkistamaan käsitystään merkistä. Jos kuluttajan asennetta halutaan muuttaa pysyvästi, väite on pystyttävä todistamaan oikeaksi kokemuksen kautta.
2. "Mielenkiinnon ylläpitäjä" Mainonnalla ylläpidetään kiinnostusta merkkiin myös ei-käyttäjien keskuudessa. Kuluttajan muuttaessa merkkivalikoimaansa hän saattaa päätyä

merkkiin, jonka muistaa. Tutkimustiedon mukaan mainoksesta pitäminen myös vaikuttaa kuluttajien tuleviin ostopäätöksiin.

3. "Vahvistus" Mainonta esittää selvän väitteen, jonka perusteella kuluttaja voi arvioida merkkiin liittyviä kokemuksiaan. Väite ja kokemus yhdessä muokkaavat asennetta merkkiä kohtaan.

Merkin rakentamisen näkökulmasta tarkasteltuna mainonnan pitkän aikavälin tavoitteena on merkin imagon muokkaaminen mahdollisimman lähelle haluttua. Tavoitteet voivat liittyä myös merkkitietoisuuden ja -uskollisuuden lisäämiseen.

Randazzon (1993, 11) mukaan mainonta on vahvin keino merkkien rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Mainonta toimii luomalla merkille kuvakielen, tunteiden ja assosiaatioiden joukon. Merkkimainonta pyrkii inhimillistämään merkin luomalla sille ainutlaatuisen persoonallisuuden. Mainonnan avulla rakennetaan kuluttajan ja merkin välille emotionaalinen side.

Wiklundin (1993) mukaan merkkimainonnan tehtävänä on rajata merkille oma vahva ja pysyvä reviiri kuluttajan mielessä. Markkinoinnilla pyritään saamaan aikaan pysyviä suhteita kuluttajiin eikä vain yksittäisiä kauppvoja. Mainonnalla rakennetaan merkkien identiteettejä kuluttajan käyttöön eli tarjotaan tuotteita, jotka vastaavat kuluttajien rooleja, elämäntyyliä ja arvoja, siis kuluttajien omaa identiteettiä. Mainonnan avulla halutaan ikäänkuin yhdistää ihmisten elämäntyyli heidän kulutus- ja ostokäyttäytymiseensä.

Mainonnalla on päärooli liittyen tietoisuuden luomiseen, laatukäsitykseen ja muihin assosiaatioihin, jotka vaikuttavat merkin arvoon. Näiden voimavarojen tehokkaalla johtamisella voidaan rakentaa vahva ja kestävä merkki. Merkkitietoisuuden luomisen lisäksi mainonta auttaa merkkiä pääsemään ryhmään, josta kuluttaja ostotilanteessa valitsee (*consideration set*). Tutut merkit hyötyvät ensinnäkin kuluttajan tuotteen suorituskyvystä tekemistä oletuksista, toiseksi tiedonhankinnan vähenemisestä ja kolmanneksi tuttuuden seurauksena tulevista (turvallisuuden) tunteista. Kuluttajan muistin voidaan sanoa olevan merkittävä yrityksen arvon varasto, joten on tärkeää ymmärtää miten merkkimainonta vaikuttaa kuluttajan muistiin. Mainos, jossa hyvin integroidut kompo-

nentit tuottavat johdonmukaisen joukon asemointia vahvistavia assosiaatioita, luo kuluttajan muistiin helposti lähestyttävän kuvan. Mainonta voi vaikuttaa merkin arvoon myös kuluttajan tiedostamattoman altistumisen kautta. ”Sokea” muisti (*implicit memory*) voi johtaa merkin tunnistamiseen kilpaillussa ympäristössä ja stimuloida merkkiin liittyvään käyttäytymiseen. (Krishnan & Chakravarti 1993, 214, 227)

Edell ja Moore (1993, 196) toteavat, että mainonta voi vaikuttaa merkin arvoon kahdella tavalla. Mainonta voi ensinnäkin vaikuttaa kuluttajan asenteeseen merkkiä kohtaan. Toinen, tärkeämpi vaikutus liittyy jo aikaisemmin mainittuun kuluttajan muistiin, mainonta vaikuttaa kuluttajan muistin rakenteeseen: muistissa oleviin mielle yhtymiin ja niiden keskinäisiin suhteisiin.

Merkin rakentamisen kannalta mainoksen tärkeimmät komponentit ovat merkin nimi ja merkkiväittämät; useimpien mainosten vähimmäistavoitteena on ilmaista ja assosoida kyseiset elementit kuluttajan mieleen jäävällä tavalla. Merkin arvon rakentaminen mainonnan avulla vaatii yhdenmukaisen viestin tai teeman, joka erottaa merkin kilpailijoista. Mainoksen tulee helpottaa nimen mieleenpainamista ja -palauttamista, sekä ilmaista laatuvaittämiä ja asemointiassosiaatioita. (Krishnan & Chakravarti 1993, 215)

Merkkimainonnan suunnittelun apuvälineenä voidaan käyttää ns. Rossiter-Percy ristikköä, joka on parannettu versio tunnetusta FCB-ristikosta (Foote, Cone & Belding -mainostoimiston kehittämä). Rossiter-Percy ristikkö (kuvio 5-2) painottaa merkkietoisuutta mainonnan viestintätavoitteena ennen merkkiasenteen syntyä. Tiukan kilpailun ja pirstoutuneen viestintäympäristön vallitessa mainonta, jolla tavoitellaan kuluttajan suotuisaa asennoitumista merkkiin, menee hukkaan ennenkuin merkkietoisuus on saavutettu. Kyseisessä lähestymistavassa merkkietoisuus on eroteltu merkin tunnistamiseen ostohetkellä ja merkin muistamiseen ennen ostohetkeä. (Rossiter ym. 1991)

Kuvio 5-2 Rossiter-Percy ristikko

Merkkitietoisuus			
Merkin tunnistaminen (ostohetkellä)		Merkin muistaminen (ennen ostohetkeä)	
<i>plus Merkkiasenne</i>			
	Negatiivinen motivaatio (informational)	Motivaatio- tyyppi	Positiivinen motivaatio (transformational)
Vähäinen sidonnaisuus (käyttö- kokemus riittää)	1 Tyypillisiä tuotekategorioita - aspiriini - pesuaineet - teolliset tuotteet (rutiiniostot)		3 Tyypillisiä tuotekategorioita - makeiset - olut - romaanit
Päätöstyyppi			
Suuri sidonnaisuus (ennen ostoa etsintä ja vakuuttu- minen)	2 Tyypillisiä tuotekategorioita - mikroaaltouunit - vakuutukset - kodin remontit - teolliset tuotteet (uudet)		4 Tyypillisiä tuotekategorioita - lomamatkat - muotivaatteet - autot - yrityksen imago

Lähde: Rossiter ym. 1991 (mukailtu)

Rossiter-Percy ristikossa merkkiasenteen muodostumista käsitellään kuluttajan motivaatiotyyppin ja ostopäätöksen luonteen suhteen. Ostopäätökset eroavat tuotteen tai merkin valinnan kuluttajalta vaatiman sidonnaisuuden (*involvement*) perusteella, ja tämä osallistumisen intensiivisyys heijastaa merkkiasenteen monimutkaisuutta tai yksinkertaisuutta. Mallissa kuluttaja voi pitää merkin valintaan liittyvää riskiä pienenä, jolloin kynnys kokeiluun on matala. Jos kuluttaja kokee valintaan liittyvän riskin suuremmaksi, hän prosessoi mainosviestejä yksityiskohtaisemmin. Motivaatiota tarkastellaan mallissa ”informational-transformational” -akselilla. Informationaalinen motivaatio tarkoittaa negatiivisesti vahvistavaa ostovaikutinta, johon voidaan vaikuttaa tarjoamalla tietoa merkistä. Transformationaalinen motivaatio on positiivisesti vahvistava ostovaikutin, jolla tavoitellaan muutosta merkin käyttäjän henkiseen tai sosiaaliseen tilaan. (Rossiter ym. 1991)

Ensimmäisessä solussa (vähäinen sidonnaisuus-negatiivinen motivaatio) mainonnan tulisi keskittyä yhteen tai kahteen tärkeimpään hyötyyn ja jopa liioitella niitä kokeiluoston aikaan-saamiseksi. Yksinkertaiseen ongelmanratkaisuun perustuvan lähestymistavan käyttö on suositeltavaa, eikä mainoksen miellyttävyyteen tarvitse keskittyä. Toisessa solussa (suuri sidonnaisuus-negatiivinen motivaatio) mainoksessa tarvitaan vakuuttavia ja loogisia merkkiväittämiä, lähestymistapa voi olla esimerkiksi kilpailijoihin vertaileva tai kilpailijoiden väitteet kumoava. Kolmannen solun (vähäinen sidonnaisuus-positiivinen motivaatio) ollessa kyseessä tarvitaan ainutlaatuista ja aitoa emotionaalista hyötyä, joka viestitään usein toistettavan miellyttävän mainoksen avulla. Neljännessä solussa (suuri sidonnaisuus-positiivinen motivaatio) mainoksen tulee olla miellyttävä, saada kuluttaja huomaamaan yhteyden elämäntyyliinsä ja välittää jonkin verran todellista tietoa. Mainos vaatii myös tässä kategoriassa paljon toistoa. Yrityksen imago kuuluu juuri neljänteen soluun. (Rossiter ym. 1991; Batra ym. 1996, 283-285) Muut tutkijat ovat lisäksi havainneet (Batra ym. 1996, 285), että neljännen solun mainoksissa tulisi olla tekijöitä, jotka osoittavat kuinka merkki voi heijastaa tai vahvistaa sellaisia elämänarvoja, joita kohdeyleisö pitää osana omaa olemustaan. Siten mainoksen tulee miellyttävyyden lisäksi luoda merkille niitä arvoja sisältävä imago tai persoonallisuus, joihin kuluttaja haluaa samaistua. Kuluttaja ikäänkuin pääsee lähemmäksi omia ihannearvojaan ostamalla merkkituotteen, joka on onnistunut assosioimaan tietyt symboliset arvot itseensä.

Merkin persoonallisuuden ja imagon käsitteitä on tarkasteltu jo aikaisemmin, mutta perehdyttäköön nyt lyhyesti mainonnan ja merkin persoonallisuuden suhteeseen. Batran ym. (1996, 324) mukaan mainostajan kannalta merkin persoonallisuuden kehittäminen ja vahvistaminen on keino erottaa merkki kilpailijoista. Persoonallisuustekijät ovat hankalampia kopioida kuin tuoteominaisuudet ja hinta. Merkkimainonnan tavoitteena ei tulisi pitää pelkästään lyhyen aikavälin myyntiä, vaan merkin arvon lisäämistä pitkällä ajanjaksolla.

Merkin persoonallisuuden luomisen avaintekijöitä mainonnassa Batra ym. (1996, 332) mainitsevat viisi. Siirtäjä tarkoittaa mainonnassa käytettyä henkilöä tai hahmoa, jonka persoonallisuuden piirteitä halutaan siirtää merkkiin. Siirtäjä voi olla julkisuuden henki-

lö, keksitty henkilö tai jokin muu hahmo. Esimerkkejä ovat Michael Jordan/Nike koripallokengät ja cowboy-hahmo/Marlboro. Siirtäjän kanssa melko samalla tavalla toimii mainoksessa kuvattava merkin käyttäjä, johon voi liittyä voimakkaita mielikuvia, ja joka myös voi olla julkisuuden henkilö tai keksitty henkilö. Käyttäjiä esitteleviä mainoksia suosivat mm. American Express ja Calvin Klein. Toteutukselliset elementit, joihin lukeutuu mm. musiikki, visuaalisuus, editointi, värit ja layout, voivat vaikuttaa merkin persoonallisuuteen voimakkaasti. Kiiteltävimpiä esimerkkejä tästä printtimainonnan puolella lienee Absolut-vodka. Yksi toteutuksen osa, symbolit, mainitaan omana ryhmänään merkittävyytensä vuoksi: parhaimmillaan symboleihin liittyy hyvin tarkoituksenmukaisia mielle yhtymiä. Ympäri maailmaa tunnettu esimerkki on McDonald'sin kultaiset kaaret. Persoonallisuuden luomisen viimeinen elementti on mainonnan yhdenmukaisuus. Selkeä ja hyödynnettävissä oleva merkin persoonallisuus kehittyy vain kun edellä kuvattuja tekijöitä käytetään ajan saatossa johdonmukaisesti.

Kirmani ja Zeithaml (1993, 154-156) esittävät väittämiä siitä, kuinka laatukäsitykseen ja sitä kautta merkin imagoon vaikuttava mainos tulisi suunnitella. He käyttävät Parkin, Jaworskin ja MacInnisin jakoa, jonka mukaan merkit jaetaan kolmeen tyyppiin: toiminnallisiin (esim. mikroaaltouunit, työkalut), symbolisiin (esim. autot, hajuvedet) ja kokemukseen pohjautuviin (esim. lomamatkat, elokuvateatterit). Toiminnallisen merkin mainonnassa pitäisi keskittyä ”sisäisiin” ominaisuuksiin, jotka konkretisoivat haluttuja abstrakteja ulottuvuuksia, kuten suorituskykyä, toiminnallisuutta tai kestävyyttä. Symbolisen merkin ollessa kyseessä mainonnan tulisi keskittyä ”ulkoisiin” ominaisuuksiin, jotka ilmaisevat esimerkiksi tyyliä ja arvovaltaa. Symbolinen merkkikonsepti liittyy itse ilmaisuun tai ryhmän jäsenyyteen, jolloin mainonnan tehtävänä on ilmaista arvovaltaista imagoa, identifioida käyttäjät tai kertoa elämäntyylistä. Käytännössä tämä yleensä tarkoittaa tunnettujen henkilöiden käyttöä, joita kohdeyleisö arvostaa ja ihailee tai joihin se samaistuu. Kokemuksiin pohjautuvan merkin mainonnan tulisi tähdätä laatukäsitystä korkeammalle abstraktion tasolle. Mainonnan tulisi ilmaista merkin mahdollistama hauskanpito, mielikuvituksen käyttö ja mielihyvä. Usein tähän pyritään tunteita korostavalla tai henkilökohtaisilla muistoilla herättävällä mainonnalla.

Merkkimainonta vähittäiskaupassa

Varstan (1997) mukaan vähittäiskaupan merkkimarkkinoinnissa on kysymys kokonaisvaltaisesta markkinoinnista, jossa otetaan huomioon kaikki asiakkaan mielikuvan syntymiseen vaikuttavat tekijät. Mielikuvia luovia osatekijöitä ovat kaupan sijainti ja sisustus, tuotevalikoima, hinta, mainonta ja henkilökohtainen palvelu. Merkkimarkkinoinnin käytännön toteutuksessa ongelmia saattaa tuottaa se, että merkkiä luovat osatekijät voivat olla kaupan eri organisaatioiden alaisia. Esimerkiksi markkinointiosasto vastaa mainonnasta, osto-osasto tuotteista ja hinnoista, ketjujohto sijainnista.

Kaupan mainonnassa on merkkituoteajattelun ohjaamana siirrytty järkipuolelta tunteeseen. Luotetaan asiakkaan kykyyn ymmärtää, että joka kaupasta saa suunnilleen samat tuotteet lähes samaan hintaan. Tuotteiden tarjoamisen asemesta yritetään vedota asiakkaiden tunteisiin tavalla, johon kilpailija ei pysty. (Varsta 1997)

Batran ym. (1996, 91) mukaan parhaat vähittäiskaupan mainokset tarjoavat kuluttajalle paljon yksityiskohtaista tietoa niin, että kuluttaja välittömästi vakuuttuu myymälässä käymisen tarpeellisuudesta. Mainoksessa luodaan myös tunne toimintaan stimuloivasta kiireisyydestä painottamalla tarjouksen (ja hinnan) rajallista voimassaoloaikaa.

Vähittäiskauppaan liittyy myös ns. yhteismainonta, jolla tarkoitetaan tavarantekijän ja vähittäiskaupan yhteistä kampanjointia. Yleensä valmistaja tarjoaa kaupalle mainospakettia, joka voi sisältää esimerkiksi ehdotuksen mainonnan sisällöstä ja mainosmateriaalia. Lisäksi valmistaja kattaa osan kustannuksista ja voi edellyttää kaupan ostamaan tietyn määrän kampanjan kohteena olevaa tuotetta (Batra ym. 1996, 91). Kaupan tulee pitää huolta siitä, että yhteismainonta ei sisällä kaupan oman merkkimainonnan kanssa ristiriitaisia viestejä.

5.2 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen koostuu vaihtelevasta kokoelmasta yleensä lyhyen aikavälin kannustimia, joiden tarkoituksena on stimuloida kuluttajia tai kauppaa ostamaan tiettyä tuotetta tai palvelua nopeammin ja/tai suurempia määriä (Kotler 1997, 661).

Myynninedistäminen tarjoaa työkaluja sekä kuluttajille, kaupalle että myyntihenkilöstölle suunnattuihin promootioihin, joista yleisimpiä luetellaan seuraavassa kuviossa.

Kuvio 5-3 Myynninedistämisen keinot

<i>Kuluttajille</i>	<i>Kaupalle</i>	<i>Myyntihenkilöstölle</i>
näytteet	hinnaanlennukset	myyntitapahtumat
kupongit	mainosalennukset	näyttelyt
hinnaanlennukset	näytös/mainosmateriaali	kilpailut
rahapalautukset	ilmaiset tavarat	erikoisuuksien mainonta
lahjat ja palkinnot		
koeajot		
takuut		
yhteispromootiot		
näytökset		

Lähde: Kotler 1997, 661

Mainonta tarjoaa syyn ostaa tuote, mutta myynninedistäminen tarjoaa yllykkeen ostamiseen. Yksi mainonnan päätehtävistä on luoda tietoisuutta kohdeyleisön keskuudessa, myynninedistäminen puolestaan rohkaisee kohderyhmää tietynlaiseen käyttäytymiseen, yleensä tuotteen ostamiseen. Mainonnan ja myynninedistämisen toisiaan täydentävä luonne tulisi hyödyntää käyttämällä yhteisiä teemoja ja viestejä sekä ajoittamalla ja kohdistamalla resurssit oikein. Jos mainoskampanjat ja myynninedistämistoimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan toisistaan riippumatta, niiden vaikutus voi olla kielteinen.

Erityisesti huonosti suunniteltu hinnanalennus voi vahingoittaa mainonnan avulla pitkäjänteisesti rakennettua merkin imagoa. (Fill 1995, 361, 384; Batra ym. 1996, 83; Kotler 1997, 661)

Myynninedistämisen osuus markkinointibudjetista on kasvanut kahden viime vuosikymmenen aikana. Nykyisin myynninedistämiseen kuluu 65-75% markkinointibudjetista ja loput 25-35% käytetään mainontaan, varsinkin kulutustavaramarkkinoilla toimivissa yrityksissä. Vuosikymmen sitten mainonnan ja myynninedistämisen suhde oli noin 60:40 mainonnan hyväksi. (Fill 1995, 362; Batra ym. 1996, 83; Kotler 1997, 662)

Myynninedistämisen käytön suositeltavuus selviää oheisesta matriisista.

Kuvio 5-4 Myynninedistämisen käyttö

		Osallistuminen (Involvement)	
		Korkea	Matala
Uusi tuote tai markkina		Älä käytä ollenkaan	Käytä houkutellaksesi kokeilemaan merkkiä
Olemassaoleva tuote tai markkina		Ei-uskolliset → käytä merkinvaihtoon yllyttämiseen	Ei-uskolliset → käytä houkutellaksesi kokeilemaan merkkiä
		Uskolliset → käytä harkiten	Uskolliset → käytä palkitaksesi lisääntyneestä kulutuksesta

Lähde: Fill 1995, 365

Myynninedistämisen käyttö vähittäiskaupassa

Fillin (1995, 367) mukaan (ks. edellinen kuvio) uusien tuotteiden tai markkinoiden kyseessäollessa merkin kokeiluun houkutteleva myynninedistäminen tarkoittaa vähittäiskaupan kohdalla kaupassa vierailevien uusien asiakkaiden määrän nostamista. Olemassaolevien markkinoiden tapauksessa tavoitteena on lisätä myymäläuskollisuutta ja nykyisten asiakkaiden myymälässäkäyntiuseuden määrää. Valmistajien ja vähittäismyynnin tavoitteet siis eroavat toisistaan ja ovat jossain määrin ristiriitaiset. Valmistaja haluaa lisätä hyllytilaansa ja tuotteidensa kiinnostavuutta, mutta kauppias haluaa lisätä asiakasvirtaa.

Vähittäiskaupan kuluttajiin kohdistamalla myynninedistämällä tavoitellaan yleisesti ottaen kahta asiaa. Ensinnäkin myymälää (ketjua) edistetään merkkituotteena. Kasvu vähittäiskaupassa toteutetaan lisäämällä asiakasvirtaa ja saavuttamalla enemmän kantaasiakkaita. Tämä edellyttää viestimistä myymälää usein vaihtaville ja kilpailijoiden asiakkaille. Sen vuoksi vähittäiskauppiaiden tulisi harjoittaa imagomainontaa ja toteuttaa mainontaa muussa kuin myymäläympäristössä. Toinen päätavoite on siirtää varastoja ja siihen liittyviä kustannuksia vähittäiskauppiaalta kuluttajalle. Myynninedistäminen tarjoaa keinoja parantaa tiettyjen tuotteiden, esimerkiksi helposti pilaantuvien tai kausiluontoisten, kiertoaikaa haluttuna ajankohtana. Vähittäiskauppiaiden myynninedistämistoimenpiteet ovat yleensä sidoksissa valmistajien toimenpiteisiin. Jotkut hintatarjoukset tosin ovat täysin kauppiaslähtöisiä. Yhteismainonta ja -myynninedistäminen paikallisessa sanomalehdessä lienee käytetyin keino. (Fill 1995, 370)

5.3 Tiedotus ja suhdetoiminta

Fillin (1995, 387) mukaan suhdetoiminnalla tarkoitetaan ponnisteluja myötämielen (*goodwill*) ja molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat, toimittajat, rahoittajat, median edustajat, kunnan tai muun yhteisön edustajat, viranomaiset ja hallitus. Suhdetoiminta on johtamistoimintaa, joka tarjoaa yritykselle

näkyvyyttä. Oikeanlainen näkyvyys mahdollistaa sen, että yritys identifioituu, asemoituu ja ymmärretään oikein kaikkien sidosryhmien mielissä. Kotlerin (1997, 671) mukaan sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä, jolla on todellista tai potentiaalista mielenkiintoa tai vaikutusta yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Suhdetoiminta tarkoittaa erilaisia ohjelmia, jotka on suunniteltu edistämään ja/tai suojaamaan yrityksen imagoa tai yrityksen yksittäisiä tuotteita.

Tiedotuksen ja suhdetoiminnan luonteeseen kuuluu, että sen avulla tavoitetaan tiettyjä kohderyhmiä (esimerkiksi mainontaan hyvin epäilevästi suhtautuvat), joita on vaikea tavoittaa perinteisillä medioilla. Suhdetoimintaa pidetään myös hyvin kustannustehokkaana ja luotettavana tapana välittää viestejä. Viestinvälityksen kontrollointi johdon kannalta voi kuitenkin joissakin tapauksissa olla rajoittunut, esimerkiksi sanomalehti-artikkeleissa toimitus voi muuttaa viestin alkuperäistä sisältöä. Suhdetoimintaa on myös perinteisesti käytetty ns. kriisiviestinnässä yrityksen kohdatessa sen mainetta heikentäviä ongelmia. (Fill 1995, 388; Batra ym. 1996, 96)

Tiedotukseen ja suhdetoimintaan liittyvä terminologia on jonkinasteisessa murroksessa. Perinteisen markkinoinnin ja suhdetoiminnan erojen kaventuessa monet yritykset ovat alkaneet käyttää nimitystä suhdetoimintamarkkinointi (*marketing public relations: MPR*) tarkoittamaan kaikkea julkisuudessa esiintymiseen liittyvää toimintaa. Suhdetoimintamarkkinoinnista käytettiin ennen useimmiten nimeä julkisuus (*publicity*). Massamarkkinoinnin tehon pienentyessä suhdetoimintamarkkinointia pidetään erityisen tehokkaana merkkien tunnettuuden ja merkkitietämyksen luomisessa sekä uusille että olemassaoleville merkeille. (Kotler 1997, 671-672) Suhdetoiminnan ja julkisuuden /suhdetoimintamarkkinoinnin keskeisimmät menetelmät on esitetty kuviossa 5-5.

Kuvio 5-5 Suhdetoiminnan menetelmät

<i>Menetelmä</i>	<i>Kuvaus</i>
Julkaisut	Esitteet, vuosikertomukset, lehtiartikkelit, lehdistötiedotteet, yrityislehdet, haastattelut, audio-visuaalinen materiaali
Tapahtumat	Urheilun ja kulttuurin sponsorointi, kilpailut, juhluvuodet, seminaarit, näyttelyt
Uutiset	Yritystä, sen tuotteita tai henkilökuntaa koskevat positiiviset uutiset
Puheet	Yritysjohdajien osallistuminen julkiseen keskusteluun ja puheet myyntikokouksissa, messuilla tai muissa tapahtumissa
Yhteisön palveleminen	Hyväntekeväisyys: useimmiten rahan ohjaaminen hyvään tarkoitukseen (esimerkiksi tietty summa jokaisesta myydyistä tuotteista)
Tuotesijoittelu (product placement)	Merkkien näkyminen elokuvissa ja televisio-ohjelmissa

Lähteet: Batra ym. 1996, 98; Kotler 1997, 674

5.4 Henkilökohtainen myynti

Henkilökohtainen myyntityö eroaa muista viestintämuodoista siten, että se on konkreettisesti kaksisuuntaista kommunikaatiota. Palaute ja lähetetyn viestin arviointi tapahtuu välittömästi, joten viestiä voidaan räätälöidä vastapuolen reaktioiden mukaan ja viesti saadaan muotoiltua henkilökohtaisemmaksi kuin muiden viestintävälineiden avulla. Menetelmän heikkous on sen kustannustehottomuus. (Fill 1995, 410)

Henkilökohtainen myynti on viestintämixin tärkein elementti silloin, kun asiakasmäärä on pieni, tuote on monimutkainen ja asiakkaiden tiedontarve on suuri, oston koko ja tärkeys on merkittävä, palvelu ennen ostoa on tarpeellinen, hinta on neuvoteltavissa ja markkinointiviestintään käytettävät resurssit ovat vähäiset (Cravens 1987; ref. Fill 1995, 415). Tämän perusteella voidaan olettaa, että kauppaketjun liiketoiminnan luonteen vuoksi henkilökohtaisella myynnillä on vähäinen merkitys kauppaketjun markkinointiviestintämixissä ja sen vaikutuksissa merkki-imagoon. Aihetta ei sen vuoksi käsitellä syvällisemmin. Aikaisemmin on jo korostettu henkilökunnan tärkeyttä yritysmerkin ra-

kentamisessa ja palvelua vähittäiskaupan kilpailukeinona, mutta ne eivät tarkoita samaa asiaa kuin henkilökohtainen myynti markkinointiviestintämuotona.

5.5 Suoramarkkinointi

Suoramarkkinoinnilla tarkoitetaan interaktiivista markkinointisysteemiä, jossa käytetään yhtä tai useampaa mainosmediaa tarkoituksena saada aikaan mitattavissa oleva reaktio ja/tai transaktio riippumatta vastaanottajan sijainnista. Määritelmässä painotetaan mitattavissa olevaa reaktiota, joka on käytännössä yleensä tilaus. Perinteisiin suoramarkkinointikanaviin luetaan (postimyynti)luettelot, kirjeet ja telemarkkinointi. Uutta suoramarkkinointimetodia edustaa ns. sähköinen kauppa, johon kuuluu mm. ostoskanavat, teksti-tv ja Internet. (Kotler 1997, 718)

Kuluttajat ovat tutkimuksissa ilmoittaneet suoramarkkinoinnin eduiksi sen hauskuuden, mukavuuden ja ”konfliktivapauden” (ei henkilökohtaista kontaktia myyjään). Sen sanotaan myös säästävän aikaa ja mahdollistavan tuotteiden vertailun. Myyjän etuihin kuuluu, että suoramarkkinoinnilla voidaan tavoittaa juuri oikeat kuluttajat oikeaan aikaan. Osoitelistoja voi ostaa erilaisten kriteerien perusteella ja siten muotoilla viestit henkilökohtaisiksi ja asiakasryhmien tarpeiden mukaisiksi. (Kotler 1997, 721)

Kotler (1997, 721) toteaa, että suoramarkkinointiin liittyy kiinteästi ns. asiakastietokannat, jotka sisältävät asiakkaiden yhteystietojen lisäksi muuta yksilöllistä tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja palvelutoiveista. Tietokantamarkkinointia käytetään erityisesti business-to-business markkinoinnissa sekä palvelujen (hotellit, pankit ja lentoyhtiöt) markkinoinnissa. Jonkin verran sitä käyttävät myös kulutustavaroitten vähittäiskauppiat ja valmistajat. Yritykset voivat käyttää tietokantoja tunnistukseen potentiaalisia asiakkaita, päättääkseen tietyn tarjouksen saajista ja parantaakseen asiakasuskollisuutta.

Yhteenvedona kaikista edelläkäsitellyistä markkinointiviestinnän osista todetaan, että parhaat viestintäohjelmat onnistuvat luonnollisesti käyttämään markkinointiviestinnän

eri elementtejä niin, että ne vahvistavat toinen toisensa vaikutusta. Asemoinnin sekä viestin sisällön ja sävyn yhdenmukaisuuden varmistaminen eri medioissa on tärkeää. Kuten jo useamman kerran on mainittu, johdonmukaisuus on merkin rakentamisen ydin-elementti. Lisäksi on huomattava, että markkinointiviestinnän tarkoitus ei ole yksistään nostaa merkkitietoisuutta tai vaikuttaa merkin imagoon tai johtaa kokeilu- tai uusinta-ostoon, vaan toteuttaa tätä kaikkea yhtä aikaa. Kaiken markkinointiviestintämateriaalin, erityisesti mainonnan, tulisi siis pyrkiä samanaikaisesti saavuttamaan asetetut viestinnälliset tavoitteet ja johtaa ostokäyttäytymiseen. (Batra ym. 1996, 100)

5.6 Tiivistelmä

Tässä luvussa käsiteltiin markkinointiviestinnän osa-alueiden eli mainonnan, myynninedistämisen, suhdetoiminnan, henkilökohtaisen myynnin ja suoramarkkinoinnin vaikutuksia merkkituotteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Mainontaa pidetään vahvimpana keinona luoda merkkejä. Merkkitietoisuus on saavutettava ennenkuin mainonnan tavoitteeksi voidaan asettaa suotuisa asenne merkkiä kohtaan. Mainoksen tulee helpottaa merkin nimen mieleenpainamista ja -palauttamista sekä luoda laatumielikuva ja muita merkin tavoiteasemaan liittyviä assosiaatioita sekä välittää todellista tietoa. Merkkimainonta vaatii johdonmukaisen teeman, joka erottuu kilpailijoista. Mainonnalla rakennetaan yritykselle imagoa, joka miellyttää kohdeyleisöä ja heijastaa kohdeyleisölle tärkeitä arvoja. Miellyttävyyden lisäksi merkille on luotava persoonallisuus, johon kohdeyleisö haluaa samaistua. Merkkimainonta vaatii paljon toistoa. Vähittäiskauppamainonnassa luotetaan siihen, että nykykuluttaja ymmärtää saavansa joka kaupasta lähes samat tuotteet pienin hintaeroin. Kaupan mainonnassa onkin siirrytty informatiivisten argumenttien käytöstä yhä enemmän tunteisiin vetoaviin mainoksiin.

Myynninedistäminen rohkaisee kohderyhmää tietynlaiseen käyttäytymiseen, yleensä se tarjoaa yllykkeen tuotteen ostamiseen. Vähittäiskauppa-merkin rakentamisessa myynninedistämisen tehtävä on lisätä asiakasvirtaa ja myymäläuskollisuutta.

Tiedotuksen ja suhdetoiminnan avulla pyritään identifioimaan ja asemoimaan yritys halutulla tavalla kaikkien sidosryhmien mielissä. Suhdetoiminnan etuina on sen kustannustehokkuus ja se, että sillä tavoitetaan perinteisiin medioihin kriittisesti suhtautuvaa yleisöä. Merkkimarkkinoinnissa suhdetoimintaa käytetään lähinnä merkkitunnettuuden ja -tietämyksen luomisessa.

Olennaista merkkimarkkinoinnissa on eri viestintäkeinojen johdonmukainen käyttö.

6 TOOREETTINEN VIITEKEHYS - MALLI KAUPPAKETJUN RAKENTAMISESTA MERKKITUOTTEEKSI MARKKINOINTI- VIESTINNÄN AVULLA

Tämän tutkielman teoreettisen osan tehtävänä on luoda malli, joka selittää kauppaketjun rakentamista merkkituotteeksi erityisesti markkinointiviestinnän keinot huomioon ottaen. Vastausta tutkimuskysymykseen ”Miten kauppaketjusta rakennetaan merkkituote markkinointiviestinnän avulla?” on haettu merkkituotteisiin, vähittäiskaupan ketjutoimintaan ja markkinointiviestintään liittyvistä keskusteluista. Teoreettisena vastauksena asetettuun tutkimuskysymykseen raportoidun aikaisemman keskustelun pohjalta voidaan esittää malli kauppaketjun merkkituotteeksi rakentamisesta markkinointiviestinnän avulla (kuvio 6-1).

Aikaisemman merkkituotekeskustelun perusteella todettiin, että organisaatioon liittyvät merkkiassosiaatiot voivat muodostua niin hallitseviksi, että merkiksi käsitetään itse yritys. Vähittäiskauppaketju voi siis asettaa ketjutoiminnan tavoitteeksi merkkituotteen luomisen. Tehtävänä on tällöin muodostaa yhtenäinen ketjumielikuva ja luoda emotionaalinen side asiakkaan ja ketjun välille. Kauppaketjun liikeidea määrää pitkälti ketjutoiminnan luonnetta. Liikeideaan sisältyy kolmenlaisia valintoja: kenelle myydään, mitä myydään ja miten myydään. Liikeidea kuvaa sitä, miten yritys kannattavasti toimii eli liikeidea on kuvaus ketjun menestystekijöistä ja osaamisesta. Liikeidean ohjaama tapa toteuttaa liiketoimintaa luo perustan yrityskulttuurin muodostumiselle.

Merkin identiteetti muodostaa pohjan vahvojen merkkien luomiseen. Identiteetti jakautuu ytimeen ja laajennettuun identiteettiin. Ydin edustaa merkin ajatonta olemusta eli niitä assosiaatioita, jotka pysyvät samoina tuotemuutoksista ja markkina-alueiden vaihteluista riippumatta. Laajennettu identiteetti täydentää ydinominaisuuksia kuluttajien makutottumusten ja muiden ympäristötekijöiden muutoksia seurailen. Kauppaketjun identiteetti edustaa yrityksen objektiivista todellisuutta, sitä mitä ketju todellisuudessa on, sen ”sielua”, tavoitteita, asenteita, arvoja, siis koko yrityskulttuuria. Yritysidentitee-

tin luominen ja sen johtaminen tarkoittaa koko ketjun merkkituotteistamista; se on keino erilaistaa ja asemoida kauppaketju sekä heijastaa sen ainutlaatuista persoonallisuutta.

Kauppaketjun persoonallisuuteen vaikuttavat sen erityispiirteet yritystyyppinä. Kauppaketjulle tunnusomaisia komponentteja todettiin olevan yhteinen omistus tai valvonta, sama toimintastrategia (yhteinen liikeidea), keskitetty johtaminen, yhteiset markkinointitunnukset ja yhteinen markkinointi sekä samankaltaiset myymälät.

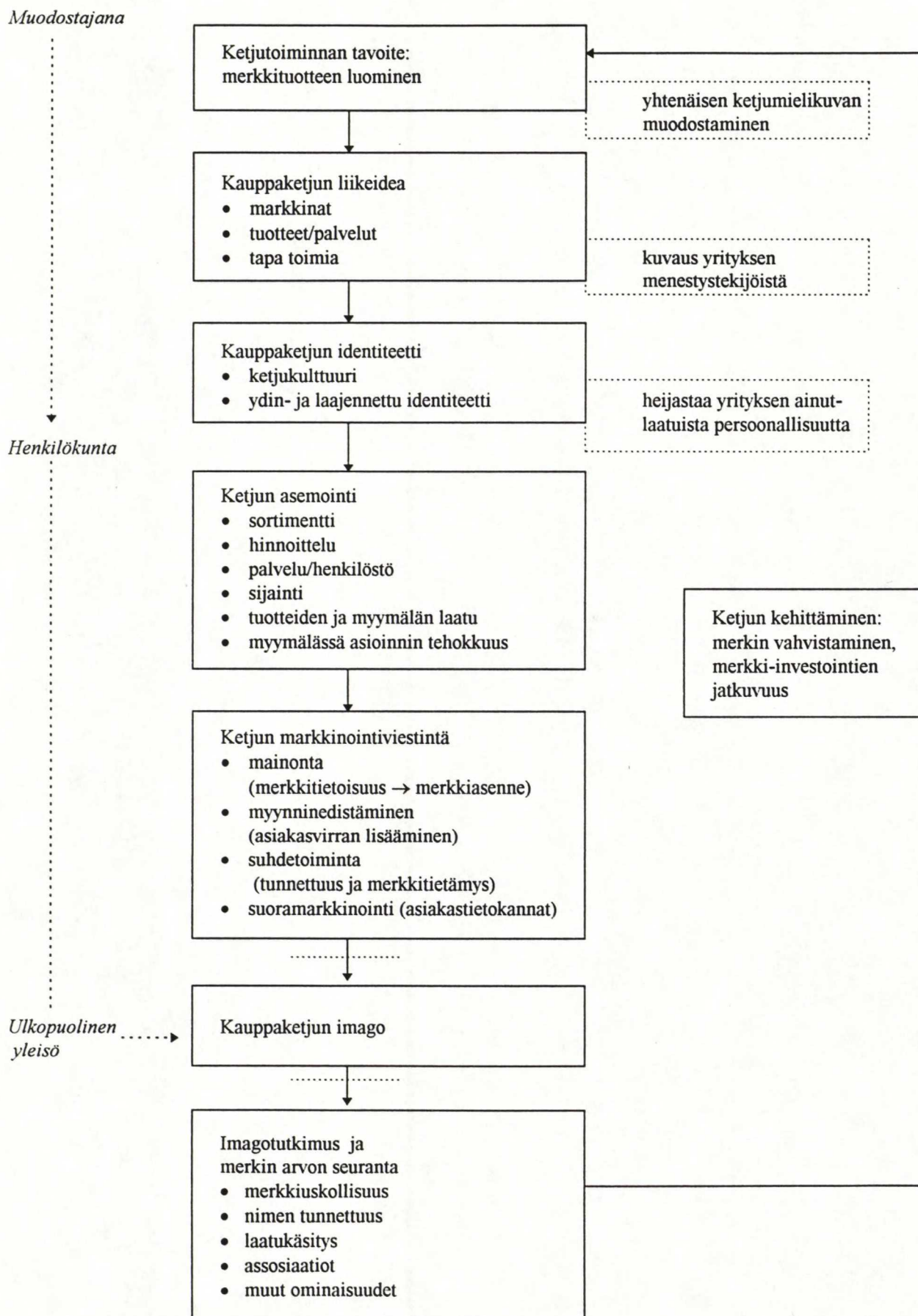
Asemoinnilla tarkoitetaan identiteetistä kohdeyleisölle aktiivisesti viestittävää osaa, joka tuottaa kilpailuedun. Kauppaketjun asemoinnin tulee assosoida kohderyhmän mieleen valittuja seikkoja sortimenttiin, hinnoitteluun, palveluun/henkilöstöön, sijaintiin, myymälässä asioinnin tehokkuuteen sekä tuotteiden ja myymälän laatuun liittyen.

Markkinointiviestintä on keino viestiä asemointiväittämiä, joista puolestaan muodostuu kauppaketjun imago. Imago tarkoittaa kuluttajan käsitystä merkistä, kun tähän mennessä esiteltyjen komponenttien sisällön muodostajana on ollut ketjun henkilökunta. Kirjallisuudessa painotetaan voimakkaasti työntekijöiden panosta yrityserkin rakentamisessa. Aikaisempi tieteellinen keskustelu korostaa mainonnan tärkeyttä merkkituoteviestinnässä. Merkkimainonnassa olennaista on mainonnan johdonmukainen teema ja jatkuvuus. Mainonnan tavoitteena on luoda merkkitietoisuus ja sen jälkeen merkkiasenne. Merkkimainonnan tulee olla miellyttävää, yhdistää merkki osaksi kuluttajan elämäntyyliä ja välittää myös todellista tietoa merkistä. Myynninedistäminen tarjoaa yleisesti ottaen yllykkeen toimintaan (ostamiseen). Vähittäiskaupassa myynninedistämällä pyritään ensisijaisesti lisäämään asiakasvirtaa. Suhdetoiminta tuo kauppaketjulle näkyvyyttä sidosryhmien piirissä ja sitä käytetään tunnettuuden ja merkkitietämyksen luomiseen. Merkin imagoon vaikuttaa myös suoramarkkinointi, jota vähittäiskaupasektori harjoittaa lähinnä kanta-asiakasmarkkinointiin ja postimyyntiin liittyen. Kauppaketjun käyttämien viestintämuotojen sekä välitettyjen sanomien on oltava keskenään johdonmukaisia ristiriidattoman merkki-imagon syntymiseksi.

Kauppaketjun imagon tutkiminen sekä merkin arvon osatekijöiden tutkiminen ja seuraaminen on ketjumerkin kehittämisen ja merkin jatkuvan vahvistamisen edellytys. Kirjallisuudessa painotetaan myös jatkuvan merkkiin investoimisen tärkeyttä.

Laaditun teoreettisen viitekehyksen ohjaamana suoritetaan seuraavaksi tutkielman empiirisen aineiston keräys ja analysointi.

Kuvio 6-1 Teoreettinen viitekehys: malli kauppaketjun merkkituotteeksi rakentamisesta markkinointi- viestinnän avulla



7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VAATIMAT RATKAISUT

7.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen

Jokaisella käsitteellä voidaan katsoa olevan kaksi määritelmää: teoreettinen määritelmä liittää käsitteen muihin käsitteisiin ja operationaalinen määritelmä liittää sen konkreettiseen havaintotodellisuuteen. Operationaalinen määritelmä kytkee siis teorian ja reaali-maailman toisiinsa (Eskola 1975, 87; Hirsjärvi ym. 1986, 24; Uusitalo 1991, 39). Tämän työn päätavoitteena on tutkia sitä, miten kauppaketjusta rakennetaan merkkituote markkinointiviestinnän keinoin. Luvussa 6 esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty malli, jonka avulla paikannettiin kauppaketjun merkkituotteistaminen teorian maailmaan. Työn empiirisen osan tehtävänä on puolestaan operationalisoida eli liittää kehitetty malli konkreettiseen havaintotodellisuuteen. Mallin käyttökelpoisuuden testaaminen käytännössä tapahtuu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena.

Työn tutkimusote on kvalitatiivinen, koska tutkittava ilmiö - kauppaketjun rakentaminen merkkituotteeksi markkinointiviestinnän keinoin - on luonteeltaan singulaarinen ja koska päämääränä on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen. Singulaarisella ilmiöllä tarkoitetaan Uusitalon (1991, 79) mukaan jotakin tiettyä, yksilöitävissä olevaa ilmiötä tai tapahtumaa tai tapahtumaketjua. Hänen mukaansa kvalitatiivinen tutkimusote, erityisesti tapaustutkimukset, soveltuvat juuri singulaarisiin ilmiöihin. Alasuutari (1995, 28) toteaa, että laadullisissa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta.

Hirsjärvi ja Hurme (1980, 15) toteavat kvalitatiivisen lähestymistavan päämääränä olevan tutkittavien ilmiöiden ymmärtämisen, kun kvantitatiivinen lähestymistapa tähtää ilmiöiden selittämiseen ja ennustamiseen. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla (Alasuutari 1995, 28). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on Hirsjärven ym. (1997, 165) mukaan tyypillistä kokonaisvaltainen, luonnollisissa tilanteissa koottava tiedon hankinta, ihmisten

suosiminen tiedon keruun instrumentteina, induktiivinen analyysi (lähtökohtana ei ole hypoteesien testaaminen), laadullisten metodien käyttö, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta (ei satunnaisotosta), tutkimussuunnitelman joustavuus, sekä tapausten ainutlaatuisuus ja aineiston sen mukainen tulkinta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja on lueteltu oheisessa kuviossa.

Kuvio 7-1 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailu

Näkökulma tutkimukseen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen suhde	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Lähde: Bryman 1988; ks. Hirsjärvi ym. 1997, 131

7.2 Aineiston hankinta

Hirsjärven ym. (1997, 130) mukaan perinteisiä tutkimusstrategioita on kolme: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (*case study*). Kokeellisen tutkimuksen päätarkoitus on mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä, tavallisimmin käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tapaustutkimuksella tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa voidaan kerätä useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja käyttäen. Tapaustutkimus tuntuu selvästi luontevimmalta tämän työn tutkimusstrategiaksi tyypillisten piirteidensä vuoksi.

Tässä työssä keskitytään kauppaketjun merkkituotteistamiseen ketjujohdon näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena on se, kuinka ketjujohto ymmärtää ja kokee tutkimuskohteena olevan ilmiön. Tutkimuskohteeksi valitun yrityksen organisaatorakenteen vuoksi myös kauppiaiden näkökulman ja mielipiteiden merkitys korostuu. Organisaatorakennetta kuvaillaan jäljempänä tarkemmin. Haastattelu tuntuu sopivimmalta menetelmältä ketjujohdon ja kauppiaiden ajatusten selvittämiseen.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin haastattelua, koska se on valittu tämän työn aineiston hankintamenetelmäksi.

Haastattelututkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee muistiin haastateltavan ilmoittamat vastaukset. Jos vastaajat täyttävät kyselylomakkeen itse, puhutaan kyselytutkimuksesta (Eskola 1968, 158; Uusitalo 1991, 91). Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai vähintään hänen johdollaan. Haastattelu tutkimustarkoituksia varten on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona tavoitteena mahdollisimman luotettavien ja pätevien tietojen saaminen. Siksi puhutaankin tutkimushaastattelusta vastakohtana käytännön haastattelulle. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 39; Hirsjärvi ym. 1997, 204) Tutkimushaastattelulle on Dahlströmin (1957; ks. Hirsjärvi & Hurme 1980, 41) mukaan kuvaavaa pyrkimys luotettavuuteen, eri haastattelujen vertailtavuuteen, luottamuksellisuuteen sekä haastattelijan objektiiviseen ja neutraaliin suhtautumiseen.

Haastattelun etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on sen joustavuus. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, ja vastauksia voidaan tulkita haastattelun kuluessa. Vastauksia on mahdollista sekä selventää että syventää tarpeen mukaan lisäkysymyksin. Voidaan myös saada kuvaavia esimerkkejä. Haastattelulla voidaan kartoittaa tuntemattomia alueita kun valmiita vastausvaihtoehtoja ei tiedetä. Haastattelijalla on mahdollisuus motivoida; vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan helpommin mukaan tutkimukseen. Haastatteluun tiedonkeruumenetelmänä sisältyy myös ongelmia. Haastattelu vie aikaa ja sen kustannukset ovat korkeat. Haastateltavan anonyymiutta ei voida taata samalla lailla kuin lomakkeita käytettäessä. Haastattelujen teko edellyttää huolel-

lista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan rooliin. Haastateltava saattaa kokea haastattelutilanteen epämiellyttäväksi, jopa uhkaavaksi, ja haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä pitäisi ottaa tuloksia tulkitessa huomioon. (Eskola 1968, 159; Hirsjärvi & Hurme 1980, 29; Hirsjärvi ym. 1997, 201)

Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin eli vapaa haastattelu. Lomakehaastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen siten, että kysymysten ja väitteiden muoto ja järjestys on täysin määrätty ja olettaen, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Avoin haastattelu muistuttaa haastattelumuodoista eniten keskustelua. Siinä haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan haastattelun kuluessa. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, sitä nimitetäänkin myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu, mutta haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi mm. silloin kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 49; Hirsjärvi ym. 1997, 204)

Lomakehaastattelua ei katsota tähän tutkimukseen sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska kysymyksiä ei tutkittavan ilmiön luonteen vuoksi haluta täysin standardoida, eikä kysymyksillä oletettavasti ole sama merkitys kaikille haastateltaville. Myös avoimen haastattelun käyttö rajataan pois. Se ei sovi tässä työssä käytettäväksi, koska Hirsjärven ym. (1997, 206) mukaan avoin haastattelu vie paljon aikaa ja vaatii useita haastattelukertoja. Tilanteen ohjailu jää haastattelijan huoleksi kiinteän haastattelurungon puuttuessa, mikä käytännössä vaatii haastattelijalta koulutusta ja kokemusta tehtävään. Tavallisesti avointa haastattelua käytetäänkin kliinisessä tutkimuksessa ja terapeuttisissa keskusteluissa. Teemahaastattelu katsotaan täten tälle tutkielmalle luontevimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Kuvaus empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta

Empiirisen osan tutkimuskohteeksi valittiin Kesko, jonka monista ketjuista haluttiin perehtyä yhteen päivittäistavarakauppaa ja yhteen erikoistavarakauppaa harjoittavaan ketjuun. Keskolaiset ketjut koettiin kiinnostaviksi tutkielman teeman kannalta, koska ketjuajattelua on sovellettu Keskossa vasta 1990-luvulla. Täten näkemykset ja kokemukset ovat tuoreita ja niiden kartoittaminen ketjutoiminnan historian tässä vaiheessa oletettavasti hyödyllistä tutkijan lisäksi myös Keskolle. Lisäksi Keskon asema Suomen johtavana kaupan alan yrityksenä antaa olettaa, että markkinointiviestintäosaaminen ja -resurssit, jotka katsotaan tutkielman teeman kannalta tärkeiksi tekijöiksi, ovat merkittävät.

Keskoa lähestyttiin ensimmäiseksi lähettämällä kirje (liite 2) päivittäistavarakaupasta vastaavalle johtajalle Kalervo Haapaniemelle joulukuussa 1997. Hänen kanssaan pian tämän jälkeen käydyssä keskustelussa päivittäistavarakaupan puolelta tutkittavaksi ketjuksi sovittiin K-supermarket ja asia siirtyi Supermarketkeskon johtajalle Jaakko-Pekka Vehmakselle. Kirjeitse ja puhelimitse lähestyttiin myös käyttötavarapuolen johtajaa Matti Kotolaa, jonka mielestä sopivin tutkimuskohde oli jokin kenkäketju. Yhteyshenkilöksi saatiin Kenkäkeskon johtaja Pekka Pietilä. Seuraavaksi tutkimuksen tekijä otti puhelimitse yhteyttä Supermarketkeskon johtajaan, jonka kanssa sovittiin palaverista tammikuun lopussa 1998. Kenkäkeskon johtajan kanssa sovittiin puhelimitse tutkimuskohteeksi Andiamo-ketju ja palaverin ajankohdaksi helmikuun alku. Palavereissa, joissa läsnä olivat myös ketjujen markkinointipäälliköt, työn tekijä esitteli tutkimussuunnitelmansa ja ajatuksiaan tutkimuksen kulusta. Toinen osapuoli kertoi ketjunsä historiasta ja perusasioista, ja yhdessä pohdittiin sopivimpia haastateltavia, joilla olisi laajin näkemys ketjumerkin rakentamisesta. Andiamo -ketjun puolelta toivottiin myös kauppiaiden näkökulman huomioonottamista ja siten sovittiin myös muutaman kauppiaan haastattelemisesta. Lisäksi sovittiin, että tutkija saa käyttöönsä ketjuista tehtyjä imago tutkimuksia valituilta osin ja mahdollisesti muuta tarpeellista kirjallista materiaalia.

Haastateltaviksi valittiin seuraavat henkilöt:

Andiamo

Pekka Pietilä, johtaja, Kenkäkesko

Jarmo Oksaharju, markkinointipäällikkö, Andiamo -kenkäkaupat

Esko Isosalo, Andiamo-kauppias, Hämeenlinna (ketjujohtokunnan pj. 1995-97)

Jaana Ruotsalainen, Andiamo-kauppias, Tampere

Pekka Tolonen, Andiamo-kauppias, Tampere (ketjujohtokunnan pj. 1998-)

K-supermarket

Jaakko-Pekka Vehmas, johtaja, Supermarketkesko

Marja-Liisa Karppinen, markkinointipäällikkö, Supermarketkesko

Pertti Muuriaisniemi, neuvontapäällikkö, Supermarketkesko

Pekka Taavitsainen, kauppias, K-supermarket Musta Kissa, Helsinki

Heimo Välinen, kauppias, K-supermarket Seilori, Espoo (ketjujohtokunnan vpj.)

Haastateltavista kauppias Pekka Taavitsaisen haastattelu peruuntui aikatauluongelmien vuoksi, mutta etukäteen sovittujen lisäksi haastateltiin K-supermarket Seilorin myymäläpäällikkö Heikki Kuisma.

Haastatteluja oli siis yhteensä kymmenen ja ne suoritettiin helmikuussa 1998. Haastattelussa edettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella laaditun teemahaastattelurungon (liite 3) mukaisesti. Haastattelujen ilmapiiri oli myönteinen, haastateltavat tuntuivat pitävän aihealuetta mielenkiintoisena, mutta vaikeahkona. Haastattelut kestivät 50-90 minuuttia.

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon. Puhtaaksikirjoitus tapahtui ensin dialogeittain lähes sanatarkasti, koska vastaukset sisälsivät eri teema-alueita koskevia asioita ja keskustelun sävy haluttiin tallentaa muistiin. Sen jälkeen aineisto järjestettiin teema-alueittain sekä ryhmiteltiin päivittäis- ja erikoistavarakaupan vertailua varten.

Kvalitatiivinen aineisto voidaan analysoida useammalla tavalla. Se voidaan joko koodaamalla muuttaa kvantitatiiviseen muotoon tai käsitellä impressionistisesti. Kvantitatiiviseksi muutetun aineiston analysoinnilla on yleensä tarkoitus testata hypoteeseja. Impressionistisella käsittelyllä etsitään teoreettisten kategorioiden uusia ominaisuuksia ja kirjoitetaan raportteja näistä ominaisuuksista. Analysoinnissa voidaan käyttää myös edellämainittujen lähestymistapojen yhdistelmää, analyttistä vertailumetodia. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 130) Tässä työssä aineiston koodaaminen ei ole tarkoituksenmukaista tutkittavien tapausten vähäisen lukumäärän vuoksi. Aineisto analysoidaan lähinnä impressionistista ja analyttistä vertailumetodia käyttäen kuvailemalla ja vertailemalla teemoittain ketjumerkin rakentamisen vaikuttimia ja keinoja sekä saavutettuja ketjumielikuvia.

7.3 Aineiston luotettavuus

Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia, toistettavissa olevia tuloksia. Reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta. Mittarin tai menetelmän toinen kelpoisuuden tekijä on validiteetti eli kyky mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineiston sanotaan olevan sisäisesti luotettavaa. Aineiston ulkoinen luotettavuus liittyy otannan oikeellisuuteen eli siihen missä määrin tutkittu otos edustaa perusjoukkoa. (Eskola 1975, 77; Uusitalo 1991, 84-86)

Uusitalo (1991, 82) toteaa, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet liittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen. Hänen mukaansa kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä on parempi puhua analyysin arvioitavuudesta, jolla tarkoitetaan lukijan mahdollisuuksia tutkijan päättelyn seuraamiseen. Kvalitatiivisen sekä tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä myös vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä.

Hirsjärven ja Hurmeen (1980, 142) mukaan haastattelun luotettavuutta arvioitaessa on pohdittava, mitkä seikat tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. Haastat-

telemista ei voida pitää irrallisena vaiheena, vaan luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia.

Tässä työssä tutkimuksen validius pyrittiin saavuttamaan perehtymällä laajasti ja huolellisesti aiheen teoreettiseen käsitteistöön kirjallisuuden avulla. Teoreettinen viitekehys ohjasi haastattelurungon (liite 3) kysymysten muokkaamista. Koehaastattelun katsotaan usein parantavan validiteettiä. Tämän tutkielman kannalta koehaastattelua ei nähty tarpeelliseksi tutkielman ohjaajan eikä keskolaisten kanssa käydyissä keskusteluissa. Todettiin, että mahdollisia epäselviä kysymyksiä voidaan valottaa lisäkysymyksillä ja selityksillä varsinaisen haastattelun kuluessa. Reliabiliteettia pyrittiin edistämään nauhoittamalla haastattelut, jolloin vähennettiin tiedon taltiointiin liittyvää sattumanvaraisuutta. Reliabiliteettia varmisti myös se, että tutkija suoritti itse kaikki haastattelut ja purki itse kaikki ääninauhat.

8 EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOKSET

8.1 Perustietoja Keskosta, Andiamosta ja K-supermarketista

Ennen varsinaisten tutkimustulosten esittämistä on paikallaan esittää hieman taustatietoa Keskosta ja tutkituista ketjuista, koska Keskon organisaatorakenteen tunteminen helpottaa ketjuissa esiintyvän ajattelun ymmärtämistä. ”Päätöksentekojärjestelmä on monimutkainen ja aika vaikeasti aukeava ulkopuoliselle. Vaikeusastekerroin on aikamoinen verrattuna yhden omistajan yritykseen.”

K-ryhmän muodostavat K-kaupat, K-kauppiasliitto ja Kesko tytäryhtiöineen. K-kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka vastaavat asiakastyytyväisyydestä ja kauppansa tuloksellisesta toiminnasta. K-kauppiat ovat Keskon osakkaita ja K-kauppiasliiton jäseniä. K-kauppiaita oli vuoden 1997 lopussa 1860 ja K-kaupoissa työskenteli kauppiat mukaanlukien yhteensä 24 199 henkilöä. K-kauppiasliitto vastaa kauppiaiden yhteistoiminnasta ja toimintaedellytysten parantamisesta yhteistyössä Keskon kanssa. Keskon tehtävänä on hankkia tavaroita ja tuottaa liiketoimintaa tukevia palveluja kilpailukykyisesti asiakkailleen. Se luo K-kauppiaille yrittäjinä parhaat kilpailuedellytykset. Liiketoiminnan tavoitteena on luonnollisesti tuottaa omistajien sijoitukselle hyvä tuotto. (Keskon vuosikertomus 1997)

K-ryhmän toimintaa ohjaavat perusarvot ovat asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, yhteistoiminta, ihmisen arvostus, vastuullisuus, jatkuva uudistuminen ja yrittäminen. Keskeisimmäksi arvoksi nimetään asiakastyytyväisyys, jota ilman muita arvoja ei voida saavuttaa. Asiakastyytyväisyys on tulos onnistuneesta palvelusta ja laadukkaista tuotteista. Se luo ja varmistaa pysyvän asiakassuhteen. (Keskon vuosikertomus 1997)

Kenkäkesko tekee kenkä-, laukku- ja käsinemallistot K-ryhmän eri ketjujen kanssa, hankkii tavarat ja hoitaa tukkumyynnin K-kenkä- ja Andiamo-kaupoille, vientiasiakkaille sekä K-ryhmän ulkopuolisille asiakkaille. Kenkäkeskon liikevaihto vuonna 1997 oli 282 Mmk. Yksikön henkilökuntamäärä oli keskimäärin 41. Andiamo-ketjussa on 30

myymälää, kauppojen verollinen vähittäismyynti oli vuonna 1997 noin 166 Mmk ja Keskon veroton tukkumyynti kauppoille 79 Mmk. Myynti Andiamo-kaupoille kasvoi 20,1% edellisestä vuodesta. Toiminta on ollut kauppiaille kannattavaa jo vuosia, tulos ennen veroja on ollut jatkuvasti yli 10%. Viime vuosina toiminta on alkanut olla kannattavaa myös Keskolle. (Haastattelut, Keskon vuosikertomus 1997) Kuvaus K-ryhmän kenkäkaupan jakeluteistä ja Kenkäkeskon organisaatio on liitteenä 4.

Supermarketkesko toimii K-supermarkettien ketjuyksikkönä ja tukkukauppana. Ketjussa on 82 myymälää. Supermarketkeskon liikevaihto oli 2 815 Mmk vuonna 1997, se kasvoi edellisvuodesta 1,8%. Yksikössä työskenteli keskimäärin 27 henkilöä. K-supermarketin keskimääräinen vuosimyynti on 57 Mmk ja vähimmäispinta-ala 1000 m². Ketjun kokonaismyynti vuonna 1997 oli noin 4 600 Mmk. Markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupasta on 8,2% AC Nielsenin tietojen mukaan, lisäystä edelliseen vuoteen saavutettiin 0,9%-yksikköä. Ketjun markkinaosuus on suurin Etelä-Suomessa, ja ketju on myynniltään Suomen viidenneksi suurin päivittäistavaraketju. (Haastattelut, vuosikertomus 1997) Supermarketkeskon organisaatio on liitteenä 5.

K-ryhmä on ehdoton markkinajohtaja Suomen päivittäistavarakaupassa. AC Nielsenin tietojen mukaan (Helsingin Sanomat 25.3.1998) päivittäistavaroita myytiin Suomessa vuonna 1997 noin 54 miljardilla markalla, josta K-ryhmän markkinaosuus oli 38,1%. Toiseksi suurin oli S-market 25,1%:n osuudella ja kolmas Tradeka/Elanto 12,5%:n osuudella.

8.2 Ketjumerkin rakentaminen Andiamossa (erikoistavarakauppa)

8.2.1 Merkkituoteajattelu ja tavoitteet

Andiamo-ketjumerkin rakentaminen alkoi vuonna 1989-90. Ketjuttamisen historiaa kuvaavissa vastauksissa tulee selvästi esille kauppiaiden halu tehdä tiiviimpää yhteistyötä. Lähtökohtana oli senaikainen K-kenkäketju, jonka piirissä oli yli 200 kenkäerikoisliikettä ympäri Suomea, mutta kenkäkauppiaiden ns. yhteinen tekeminen oli vähenemässä

koko ajan. ”Kaupunkikeskusten liikkeillä alkoi olla nousukaudella aivan erilaisia tarpeita mallistollisesti ja markkinoinnillisesti kuin perusmaaseudun K-kenkäkaupoilla, ja se lähti oikeastaan yhtäaikaaisesti kauppiaiden ja keskolaisten toimesta, että jotain tälle hommalle pitää tehdä, koska haluttiin tehdä tiiviimpää yhteistyötä. Nähtiin myös, että yhteistyötä tekemällä saavutetaan parempi tulos ostamisessa ja markkinoinnissa ja kaupan ja Keskon tuloksessa.”

Aluksi kokeiltiin malliston ja markkinoinnin laajentamista osalle kaupoista, mutta kokeiluvaiheen jälkeen päätettiin rakentaa uusi ketju. Konseptia alettiin kehittää miettimällä toimintamallia, kohderyhmää ja tavoitemielikuvaa kaupunkikeskustoissa sijaitseville isommille kenkäkaupoille, jotka keskittyisivät keskimääräistä hieman muodikkaamman ja laadukkaamman kengän myymiseen. Tärkeänä tavoitteena oli myös edellä mainittu poikkeuksellisen tiivis yhteistyö kauppiaiden kesken. Andiamo toimikin ketjuajattelun edelläkävijänä K-ryhmässä. ”Tämä ketjuasiahän on tullut Keskon vasta 1994-95, jolloin on ruvettu puhumaan koko talossa ketjuista. 1989-90 ei tässä talossa voitu ketjusta puhua vielä ollenkaan, koska silloin oli aika voimakas näkemys siihen, että kukin kauppias on itsenäinen yksikkönsä ja kehittää omaa toimintaansa kauppiaan ehdoilla ja ostaa vain Keskoa sen tavaramäärän, mitä hyväksi katsoo ja Kesko keskittyy tukku-kauppaan ja kauppapaikkaverkoston rakentamiseen.” Ketjuajattelun ollessa Keskossa näin alussa Andiamo -ketjua perustettaessa, on ymmärrettävää, ettei ketjumerkin rakentamista asetettu selkeästi tavoitteeksi alkuvaiheessa. Heti alussa päätettiin kuitenkin, että kaikki ketjuun kuuluvat liikkeet käyttävät vain ketjunimeä ilman aikaisemmin esiintyneitä kauppiaskohtaisia lisänimiä. ”Se oli ensimmäisiä ajatuksia siitä, että yhtenäisesti esiintymällä saadaan tietty arvolutaus, mutta ei silloin puhuttu mistään brandin rakentamisesta, brandiajattelua on alettu ymmärtää paremmin ehkä vasta viimeisten 3-4 vuoden aikana.”

Haastateltavat määrittivät merkkituotteen kukin omalla tavallaan, mikä vahvistaa työn teoriaosassa esitettyä toteamusta lukuisista mahdollisuuksista määritellä merkki. Yhteistä vastauksille oli se, että merkin pitää olla tunnettu; se sisältää mielikuvia, käsityksiä tuotteen tai toimitteen sisällöstä. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kauppaketju voi olla merkkituote siinä missä perinteiset tuotelähtöiset merkitkin. Kauppaketju koettiin

merkkinä laaja-alaisemmaksi, vaativammaksi kokonaisuudeksi, jossa tuotteen lisäksi täytyy ottaa huomioon palvelu laajasti ymmärrettynä. Ajatus Andiamo -ketjusta merkki-tuotteena ei herättänyt vastaväitteitä.

Ketjun tärkeimmät tavoitteet nykyisin eivät olennaisesti eroa perustamisvaiheen tavoitteista. Pää tavoitteena on olla asiakkaille eli valituille kohderyhmille paras kenkäkauppa. Kohderyhmät on määritelty selkeästi ja ne esitellään seuraavassa luvussa. Tavoitteena on nuorekas ja muodikas kenkäkauppaketju, jonka asiakkaat ovat pääsääntöisesti aktiivisia ns. city -ihmisiä. He arvostavat pukeutumista ja myös satsaavat siihen sekä ovat kiinnostuneita muodista. Pitkän tähtäimen suunnitelmassa (3-5 vuotta) tavoitteiksi on kirjattu myymälöiden lukumääräksi 35, myymälän perustamisen edellytykseksi vähintään 40 000 asukasta vaikutusalueella, jossa riittävästi kohderyhmän mukaisia asiakkaita, liikkeen minimimyynniksi 5 miljoonaa markkaa vuodessa ja ketjumyynniksi 250 miljoonaa markkaa. Myymälän on oltava lisäksi markkinajohtaja paikkakunnallaan ja mielikuvallisesti valtakunnallisena ketjuna. Ketjulle on luonnollisesti asetettu myös kannattavuustavoitteet: tulos ennen veroja yrittäjille eli kauppiaille noin 10% ja Keskolle 5%. Ketjumerkin rakentamista ei virallisesti ole dokumentoitu tavoitteeksi, mutta ”on ollut mielessä jo pitkään, että se on tällainen ykkösasia, joka mahdollistaa pitkällä aikavälillä tuloksenteon”.

Suurin ero tavoitteissa perustamisvaiheen ja nykyhetken välillä on ketjun koko. Perustamisvaiheessa ketjun tavoitekooksi asetettiin 50 myymälää, mutta tällä hetkellä Andiamoja on siis 30 ja tavoite vuoteen 2001 mennessä on 35 myymälää. Tavoitteen alaspäin tarkistamisen suurin syy on Suomessa 1990-luvun alkuvuosina eli juuri ketjun perustamisen jälkeen vallinnut taloudellinen lama, joka aiheutti suuria vaikeuksia ketjulle, jonka suunnitelmissa ei oltu ennakoitu ostovoiman laskua. Ketjun nykyisin tavoittelema koko tuntuu olevan pienoinen pettymys kauppiaille, joiden mielestä volyymit ja ostovoima eivät vielä ole riittävät.

Ketjumerkin rakentamisen mahdollisuuksiin vaikuttaa osaltaan Keskon organisaatiorakenne. Itsenäisistä yksiköistä koostuvan ketjun rakentaminen koetaan haasteellisenä. Päätöksen tekeminen vaatii ensin linjauksen löytämisen ketjujohtokunnan ja keskolais-

ten välisenä yhteistyönä ja sen jälkeen asia viedään yhdessä koko kauppiaskunnalle. Itsenäiset kauppiaat koetaan selkeästi voimavarana ja ”virkamiestä” motivoituneimpina toimijoina, mutta toisaalta ”brandin rakentaminen eli sellaisen elementin myyminen, joka ei välittömästi tuo rahaa kassaan, on vaikeata. Sitä ei voi käskyttää, se täytyy myydä”. Haastatellut kauppiaat puolestaan ovat yksimielisiä siitä, että menestyminen pitkällä aikavälillä ilman ketjun tukea olisi erittäin vaikeata. Entistä yhtenäisempi ketju koetaan tarpeelliseksi ja järkeväksi tavoitteeksi.

Mielikuvan luomisessa erottuminen K-kengästä koettiin ongelmaksi. Osa Andiamo-myymöistä on entisiä K-kenkäkauppoja, eivätkä kaikki kuluttajat ole sisäistäneet konseptin muutosta. Lisäksi K-kenkäkauppiaat ovat alkaneet tavoitella osittain samoja asiakkaita huomattuaan Andiamon alkuvaikeuksien jälkeen saavuttaman menestyksen, jolloin valikoimista tulee väistämättä samantyyppisiä. Ongelma on Kenkäkeskossa tiedostettu ja toimenpiteet K-kengän profiilin tarkentamiseksi ovat käynnissä.

8.2.2 Liikeidea

Andiamo-ketjun markkinat on määritelty edellä tavoiteasetannan yhteydessä yleisellä tasolla, mutta markkinat on jaettu pienempiin ryhmiin. Segmentoinnin pohjana ovat elämäntapatyypit, kuluttajista lähinnä Monitor-tutkimuksen antamien tietojen perusteella rakennetut prototyypit. Kuluttajatyypit ovat olleet käytössä ketjun perustamisesta lähtien, ja ketjussa on todettu, että tällainen kohderyhmäajattelu on erinomainen työväline. ”Kaikki tietää tietystä hahmosta, minkälaisia kenkiä sille on, minkälaista mainontaa, mitä medioita se porukka seuraa.” Andiamon kohderyhmät ovat:

Minna ja Mauri Menevä

teini-ikäinen tai opiskelemaan aloittanut nuori, kova kuluttamaan, kiinnostunut muodista, kaverit ja muut vaikuttavat aika paljon päätöksiin, tiettyssä määrin laumasieluja, ikä 12-18, suhteessa selvästi enemmän tyttöjä kuin poikia

Maija Muodikas

muotitietoinen nainen, todellinen ”heavy-user”, ostaa usein muotia, ei välttämättä osta kovin kallista vaan keskihintaista, hakee jatkuvasti itselleen virikkeitä pukeutumisessa ja kengissä, kiertää paljon kauppoja, seuraa aktiivisesti muotilehtiä

Timo Tyylikäs

vastinpari Maija Muodikkaalle, lukumäärältään suhteellisen pieni joukko suomalaisia miehiä, jotka ovat kiinnostuneita pukeutumisesta ja muodista ja satsaavat siihen keskimääräistä enemmän, ostaa merkkituotteita, haluaa miellyttävän ostoympäristön

Helmi ja Heikki Harkitsevainen

varttuneempi kuluttaja, rahaa käytössä kohtuullisen paljon, ostaa kenkiä harvakseltaan, mutta silloin aina laadukasta, ns. parasta, haluaa palvelua, usein keski-ikäisiä naisia, jotka haluavat klassisia tuotteita

Kohderyhmäajattelussa on pyritty hiljalleen pääsemään irti ikäportaista, koska muotiasioissa on hieman harhaanjohtavaa puhua iästä; 35-vuotias voi käyttää samanlaisia kenkiä kuin 16-vuotiaskin. Kohderyhmät on esitetty yllä tärkeysjärjestyksessä mielikuvallisesti ja malliston painopistejärjestyksessä. Myyntimarkoissa mitattuna tärkein ryhmä on toistaiseksi Maija Muodikas, mutta nuorison katsotaan kehittyvän niin nopeasti, että siitä haetaan entistä vahvempaa tukijalkaa tulevaisuudessa. Kauppiaan tehtävänä on nähdä oman paikkakuntansa erityispiirteet ja sopeuttaa valikoimaa sen mukaan. Varsinkin pienimmissä kaupungeissa myös segmenttien laidoille löytyy yksittäisiä tuotteita, vaikka pääkohderyhmään panostetaan luonnollisesti eniten. Eräs vastaajista piti valikoiman muodostamisessa tärkeänä sitä, että onnistutaan ottamaan huomioon kullekin kohderyhmälle tarvittavat hintaryhmät, ettei olla pelkästään hintahaitarin ylä- tai alapäässä.

Liikeideaan kuuluu volyymihakuisuus, jonka vuoksi valikoimalla erilaistaminen ei ole aivan helppoa. ”Me ei haluta myydä vähän, kaunista ja kallista, vaan me halutaan myydä

paljon, muodikasta ja kohtuuhintaista”. Valikoimalla erottumista hankaloittaa myös vahvat kotimaiset tavarantoimittajat (esim. Pomarfinn), joiden kenkiä lähes kaikki kenkäkaupat myyvät. Keskihintasegmentin molemmilla puolilla toimittaessa kilpailijoista erotutaan lähinnä tiettyjä tavaramerkkejä valitsemalla tai rakentamalla omia merkkejä. Andiamon valikoimassa painottuu keskimääraistä enemmän nuorten ihmisten ja naisten kengät sekä tietyt merkit, esimerkiksi Ecco. Andiamo on myös ketjun oma kenkämerkki ketjumerkin lisäksi, kenkämerkki oli itseasiassa olemassa jo ennen ketjun perustamista.

Ketjujohtokunta päättää markkinointiohjelmaan kuuluvat tuotteet, jotka jokaisessa Andiamo -myymälässä tulee olla, koska niitä markkinoidaan valtakunnallisesti. Lisäksi on olemassa perusvalikoima, jonka muodostamisessa on niinikään tehty perusteellinen pohjatyö ketjuyksikön ja ketjujohtokunnan toimesta. Ketjumallistosta eli koko siitä tarjonnasta, joka Keskon on rakennettu ketjujohtokunnan kanssa, yksittäinen kauppias osti vuonna 1997 keskimäärin 63% oman liikkeensä valikoimaan (vaihteluväli 50-75%). Lisäksi kauppias voi käyttää laskutuskauppamenetelmää eli ostaa tehtaan edustajalta tuotteita, jotka tehdas toimittaa suoraan kauppiaille, mutta lasku kulkee Keskon kautta. Viime vuonna yhteensä 89% ketjun kokonaistavarapelistä kulki Keskon myymänä ja toimittamana tai Keskon laskuttamana. Tavoitteena on, että 70% kaupan ostoista tulisi yhteisestä mallistosta ja lopusta 30%:sta 2/3 olisi hankittu ketjun yhteisesti päättämiltä tavarantoimittajilta.

Keskeisimpiä kilpailukeinoja kysyttäessä valikoima nousi selvästi tärkeimmäksi. Muina kilpailukeinoina mainittiin vaihtelevassa järjestyksessä palvelu, myymälä, hinta, sijainti ja viestintä.

Palvelun rooli myymälässä koettiin luonnollisesti keskeiseksi, koska kyseessä on palveluva erikoiskauppa. Perinteisen henkilökohtaisen myyntityön lisäksi palveluun katsottiin kuuluvan mm. tavaroiden hyvä esillepano ja kauppakuntoisuudesta huolehtiminen. Kohderyhmien palveluodotuksista on ketjussa selvästi keskusteltu, useat haastateltavista totesivat, että pääkohderyhmä eli nuoriso vaatii asiakaspalvelijalta erityistä taitoa. ”On asiakkaita, jotka huutaa ovella jo myyjää, mutta nuoriso tulee porukoissa, tytöt varsinkin, ja ne haluaa katsella ja notkua kaupassa sen ajan kuin on tarpeen, mutta kyllä

ne viime kädessä myyjää tarvitsee...usein myyjä on loppumetreillä ratkaisijan roolissa, että syntyykö siitä kauppaa vai ei.” Palvelun kehittämisellä pyritään jatkossakin saamaan kilpailuetua, koska palvelukonsepti on vaikeampi kopioida kuin valikoima ja ”Suomessa irtiotto palvelun tasoon liittyen on suhteellisen helposti saavutettavissa”.

Itse myymälä on kallis investointi, ja siitä huolehtiminen nähtiin tärkeänä erityisesti merkin uskottavuuden kannalta. ”Myymälä sinällään on ketjun käyntikortti joka kerta, se kokonaisuus julkisivusta lähtien, näyteikkunat, tavaraesittelyt, kohtaamisjärjestykset jne. ... vaikka mediamainonnan viesti olisi minkälainen, niin jos todellisuus siellä kaupassa ei ole yhtään samanlainen, niin se (mainonta) on ihan turhaa”.

Kysyttäessä ketjun tärkeimpiä menestystekijöitä pitkällä aikavälillä vastausten kirjo oli yllättävän laaja. Selvimmin esiin nousi tiivis ketjuyhteistyö, myös hyvät kauppapaikat mainittiin useammin kuin kerran. Työn teeman kannalta on mielenkiintoista huomata, että vain yhdessä vastauksessa mainittiin suoraan ketjumerkki. Kyseisessä vastauksessa painotettiin ketjubrandin jatkuvaa kehittämistä, joka pitää sisällään franchising -tyyppisen yhteistyömallin kehittämisen ja sitä kautta kaikkien osapuolten sitoutumisen toimintaan ja päätöksiin sekä lisäksi parhaat tuotebrandit ja oman Andiamo-merkin kehittämisen ketjubrandin rinnalla. Yhden maininnan saivat myös seuraavat tekijät:

- ihmiset eli innostunut ja osaava kauppias- ja keskolaisryhmä
- onnistunut mielikuva nuorekkaasta ja muodikkaasta kenkäkaupasta
- ajassa kiinni pysyminen
- rahoituksellisesti terveet yritykset
- halu menestyä
- menestyminen tavarahankinnassa tutkitun tiedon hyödyntämisen, tietojärjestelmien kuntoonsaattamisen ja mahdollisesti kansainvälisen liittoutuman avulla
- logistiikan kehittäminen
- asiakassuhde- ja Plussamarkkinoinnin tehokas hyödyntäminen, vähitellen täsmämarkkinointiin pääseminen
- räätälöidyn koulutuksen hankkiminen K-instituutista
- hyvän kauppias- ja henkilökunta-aineksen varmistaminen ketjubrandin hyvän maineen avulla

8.2.3 Identiteetti

Haastatteluissa selvitettiin yrityskulttuurista kyselymisen avulla, onko ketjussa omaksuttu teoriaosassa esitetty ajatus, jonka mukaan identiteetti muodostaa merkin perustan. Identiteetti-käsitettä ei yksikään haastateltava maininnut, eikä yrityskulttuurista puhumista yhdistetty ketjumerkin johtamiseen, mutta yrityskulttuurin olemassaolosta ja olemuksesta oltiin kuitenkin yksimielisiä. Yrityskulttuurin muotoutumiseen ketjussa on vaikuttanut erityisesti ketjun pieni koko ja käynnistämisympäristössä koetut laman aiheuttamat ongelmat. Yrityskulttuuria kuvaaviksi piirteiksi mainittiin avoin ja välitön vuorovaikutus, aktiivisuus, positiivinen kriittisyys, yhteistyökyky- ja halu sekä toisten ammattitaidon arvostus. ”Aika suorasukainen avoimuus on monta kertaa meidän yrityskulttuurille ominaista, vaikeat asiat ja epäonnistumiset tulee ainakin esille, joskus jopa vähän repivästi. Yrityskulttuurimme on eteenpäinvievää, muutoksia ei meillä ole hirveästi pelätty missään vaiheessa.” Ketjukulttuurin perusarvot ovat säilyneet lähes muuttumattomina ketjun historian ajan.

Positiivisen kriittisyyden ja avoimuuden yhdistelmä koettiin ketjukulttuurissa erottavana tekijänä kilpailijoihin nähden. Todettiin, että yhteisen tekemisen idea on ketjussa sisäistetty ehkä paremmin kuin muilla, koska kopiointia yrittäneet eivät yllä samalle tasolle.

Yrityskulttuurin kehittäminen kuuluu ketjussa etupäässä kauppiasyhteistyöstä vastaaville henkilöille, ketjuyksikössä ja -johtokunnassa toimiville. Kehittäminen tuntui olevan enemmän tiedostamatonta kuin tietoista, ”halutaan vain ylläpitää tämä tila, joka on aikaansaatu”. Ketjussa toimivien ihmisten rooli nähtiin tärkeäksi; eräs vastaaja totesi, että kulttuuri vain muodostuu tietynlaiseksi, koska kaikki kauppiat on persoonia.

Ketjun persoonallisuudenpiirteitä kysyttäessä vastauksissa korostui pääkohderyhmän persoonallisuus. Ketjun sanottiin olevan aikaansa seuraava, aktiivinen, ulospäinsuuntautunut, nuori, ennakkoluuloton, menevä, menestyvä, itsevarma, avoin, iloinen, huumorintajuinen, kaiken kaikkiaan ”Maija Muodikkaan tai Timo Tyylikkään näköinen tyyppi”. Monessa vastauksessa todettiin, että asiaa ei ole ketjun näkökulmasta ajateltu, henkilökuva ei ole piirretty ketjusta, vaan ainoastaan asiakkaista.

8.2.4 Asemointi

Asemointikäsité oli selvästi tutumpi ketjuyksikössä kuin kauppiaiden keskuudessa. Aseman ymmärrettiin syntyvän kuluttajan mielessä. ”Asemoinnissa valitaan tiettyjä liiketoiminnan osa-alueita, joiden suhteen halutaan määritellä meidän asema ihmisten mielessä...ja mietitään aina kauppatyyppin mukaan ne keskeisimmät asiat, joiden suhteen halutaan mielikuvan syntyvän. Kengässä ne ovat valikoima, muodikkuus, hinta, laatu, palvelu.”

Asemointitavoite - nuorekas, muodikas, laadukas, paikkakunnan paras kenkäkauppa - on tullut jo aikaisemmin esille. Muita tavoitteita on hyvä asema valikoima- ja muotikuvassa, kohtuullinen hintakuva erikoisliikkeisiin verrattuna sekä positiivinen nettovaikutus tulevaisuuden asiointiaikomuksissa. Myynnin lisääminen vaatii, että Andiamossa asioivista ihmisistä asiointiaan lisääviä on oltava enemmän kuin asiointiaan vähentäviä. Keskeisimmiksi aseman hakemisen keinoiksi mainittiin valikoima ja viestintä. Tärkein viestinnän keino on myymälä, koska ihmisten mielissä käsitykset valikoimista, muodikkuudesta, palvelusta ja hintatasosta muodostuvat voimakkaimmin juuri myymälässä. Mediamainonnalla voidaan synnyttää osa mielikuvista, mutta käytännössä myymälässä ratkeaa tyytyväisyys tai tyytymättömyys kokonaiskonseptiin.

Ketjun tämän hetkiseen asemaan oltiin kohtalaisen tyytyväisiä, mutta aseman jatkuvan arvioinnin ja parantamisen tärkeyttä tuotiin esille.

8.2.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän peruslähtökohtana ketjussa pidetään sitä, että perususkottavuus on niin hyvä, ettei asiakkaita tarvitse ”ostaa” joka päivä uudestaan kovilla tarjouksilla. Ajatus myötäilee nykyaikaista kaupan markkinointia yleisellä tasolla; erikoistarjouksia vähennetään ja sitoutumista kanta-asiakkuuden muodossa palkitaan.

Markkinointiviestintä voidaan jakaa valtakunnallisesti tehtävään ja paikalliseen viestintään. Tärkein valtakunnallinen viestintämuoto on osoitteettoman suoramainonnan kategoriaan kuuluva ketjun oma esite, joka vie samalla markkinointibudjetista lähes puolet. Yhden esitteen painos on 1 300 000 kappaletta, ja vuodelle 1998 suunnitelmissa on yhteensä 5 esitettä, joista 2 ilmestyy keväällä ja 3 syksyllä. Esitteen päätarkoitus on luoda monipuolisuus- ja muodikkuuskuvaa valikoimasta, lisäksi siinä on muutamia hintatarjouksia, joilla hintamielikuvaa pyritään ylläpitämään ja vähän parantamaankin. Esitteissä on yleensä myös kuluttajakilpailuja, joissa palkintoina on ollut kohderyhmiä kiinnostavia konsertteja ja matkoja. Andiamon kanta-asiakasmarkkinointi liittyy luonnollisesti K-ryhmän yhteiseen Plussa-ohjelmaan, joka lanseerattiin syksyllä 1997. Kanta-asiakasmarkkinointi on toistaiseksi melko kehittymätöntä, mutta sen merkityksen odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. Erään haastatellun näkemyksen mukaan pitkällä tähtäimellä suoramainonta kohdistetaan pääasiallisesti kanta-asiakkaille, kun ”opitaan tuntemaan ne Plussa-asiakkaat, jotka käy meillä ja verrataan sitten siihen, mitä meidän asiakasprofiileja he edustavat”. Todettiin, että kanta-asiakasmarkkinoinnin kehittymisen myötä muita mainonnan osa-alueita voidaan vähentää, mutta toisaalta ymmärretään, ettei kaikkia kohderyhmiä tavoiteta koskaan Plussa-markkinoinnilla.

Televisiomainontaa ketjulla tulee olemaan kuluvana vuonna 9-10 kampanjaa. Mainosfilmejä ajetaan yleensä 3-4 päivää kerrallaan ja filmit ovat noin 15 sekunnin mittaisia. Mainosfilmien perusajatus on hyvien ja edullisten merkkituotteiden esiintuominen Andiamon tyyllillä eli hienovaraisesti, aggressiivisuutta välttäen. Aikakausilehtimainontaa käytetään muutaman kerran vuodessa lähinnä muodikkuuskuvan luomiseksi. Keväällä 1998 lehdiksi on valittu Suosikki ”Minna ja Mauri Menevien” tavoittamiseksi sekä Anna, McNaiset ja Gloria ”Maija Muodikkaille”.

Käytössä on myös tapahtumamarkkinointia ja radiomainontaa, jotka vievät kokonaisbudjetista kuitenkin selvästi pienemmän osan. Tapahtumamarkkinointiin kuuluu 12-16 vuotiaille suunnatun Jyrki Sähkösirkus-diskokiertueen sponsorointi, jota ketju toteuttaa jo neljättä kertaa. Andiamo on ns. yhteissponsori isompien pääsponsorien (mm. Nokia) ohella. Tapahtuma järjestetään noin 30 paikkakunnalla, joista parikymmentä on Andiamo-paikkakuntia. Näissä lippujen ennakkomyynti on järjestetty Andiamo-myyvälään,

jolloin saadaan parhaimmillaan 600-700 nuorta käymään myymälässä. Lipunmyynnin lisäksi Andiamo näkyy tapahtuman mediamainonnassa ja itse tapahtumassa. Tapahtumamarkkinointiin lasketaan myös urheilupaikkamainonta. Andiamo-logo näkyy kentän laidalla ”mielenkiintoisissa ja nuorekkaissa lajeissa, kuten jääkiekossa ja koripallossa”. Jääkiekon osalta toiminta on ollut jopa ”aika näkyvää ollakseen näin pienen ketjun toimintaa”. Radiomainontaa ketjussa on käytetty ”aavistus lähinnä nuorisolle ihan puhtaasti mielikuvan rakentamiseen”. Andiamolla on lisäksi tiedotussopimus Keskon ulkopuolisen free-lancerin kanssa, joka avustaa ketjun tiedotuksen ja suhdetoiminnan hoitamisessa.

Sanomalehtimainonta on kauppakohtaista viestintää. Sitä tekevät enimmäkseen kauppiaat itse oman rytminsä mukaan. Ilmoituksissa on yhteisesti määritellyt elementit, jotka tulee näkyä. Tuote ja hinta ovat kuitenkin hyvin korostuneessa roolissa, koska lehti-ilmoituksen ensisijaisena tarkoituksena nähdään asiakasvirran lisääminen. Kauppiaiden arvioiden mukaan mainonnan kustannuksista 25-30% on kauppakohtaista ja 70-75% ketjun yhteistä tekemistä.

Tässä yhteydessä on syytä toistaa asemointiluvun alla mainittu myymälän tärkeys mielikuvan muodostajana. Haastateltavat korostivat useissa yhteyksissä sitä, että tärkein viestintäväline on itse myymälä. Sen pitää näyttää ulkopuolelta niin kiinnostavalta, että ihmiset astuvat sisään ja kiinnostavuus täytyy jatkua sisällä myymälän ilmapiirin, tavaroiden esillepanon, kalusteiden yms. avulla. Lisäksi erikoistavarakaupassa tärkeä elementti, palvelukuva, muodostuu nimenomaan myymälässä, sitä on erittäin vaikea saada aikaan mainonnalla.

Mainonnassa tunteisiin vetoaminen on nähty alusta asti tärkeänä, mutta mainoksissa on aina myös informaatioisisältöä. Puhdasta yrityskuvamainontaa ei ketjussa käytetä, imago-mainonta kytkeytyy aina tuotemainontaan, mitä pidettiin yksimielisesti oikeana tapana toimia alalla; ”pyritään aina siihen, että kenkä on kuitenkin sankarina tässä toiminnassa”. Mainonnan tavoitteena on aina ollut pienen markkinointibudjetin vuoksi ”yhdistää tunteisiin vaikuttaminen kassan kilinään eli saada aikaan kauppaa”. Viestinnän yhdenmukai-

suus varmistetaan mainostoimiston käyttämisellä koordinaattorina. Mainostoimisto luo sesongeittain peruslinjat, jotka ketjujohtokunta hyväksyy. Markkinointipäällikön ja ketjujohtokunnan puheenjohtajan vastuulla on seurata, että mainonnan tekeminen on sopusoinnussa tavoitemielikuvan kanssa. Vähiten kontrolloitua on kauppiaskohtainen sanomalehti-ilmoittelu, jonka myönnettiin välillä olevan jonkin verran epäyhtenäistä. Viestinnän tyyliä tai sävyä ei ole olennaisesti muutettu ketjun historian aikana, hienosäätöä on tapahtunut, mutta se on ollut normaalia ajan mukana elämistä. Esitteellä, televisio- ja aikakausilehtimainonnalla on ollut perinteisesti hallitseva rooli, tapahtumamarkkinointi on tullut mukaan uutena mediana vasta viime vuosina. Mielikuvaa ketjusta pyritään rakentamaan tietoisesti, ja sen pitäisi ohjata viestinnän suunnittelua. Prosessi koetaan kuitenkin haasteellisenä, koska absoluuttisia mittareita asian käsittelyyn ei ole, vaan siihen vaikuttaa osaltaan eri henkilöiden näkemys lopputuloksesta.

Markkinointiponnisteluihin kaivattiin kevennystä ketjun kokoa kasvattamalla. Useat haastateltavista pitivät 30 myymälän ketjua aivan liian pienenä tehokkaaseen yhteismarkkinointiin pääsemiseksi sekä optimaalisen ostovoiman ja muiden rationointietujen saavuttamiseksi.

Edellä kuvatun ns. ulkoisen markkinoinnin toteutusta ei kukaan haastateltavista kritisoinut, mutta sisäistä markkinointia sitäkin enemmän (yhtä haastateltavaa lukuunottamatta). Sisäistä markkinointia ketjumerkin rakentamisessa on aliarvioitu, tosin ongelma tiedostettiin selvästi: ”Sisäisessä tiedonkulussa on joka suuntaan ja joka suhteessa parantamisen varaa ja paljon.” Toiminta on haasteellista, koska organisaatiossa on paljon toimijoita ja informaation pitää kulkea moneen suuntaan. Pitäisi osata valmistella oikein ja viedä ketjujohtokuntaan ne asiat, jotka Keskossa nähdään tärkeinä, ja toisaalta ketjujohtokunnan tekemät päätökset pitäisi tehdä ymmärrettäviksi koko kauppiaskunnalle ja kauppiaiden tulisi edelleen informoida omaa henkilökuntaansa. Lisäksi henkilökunnan ja rivikauppiaiden mielipiteet pitäisi saada takaisinpäin eli ketjuyksikön ja ketjujohtokunnan tietoon.

Sisäinen markkinointi on käytännössä toteutettu normaalin puhelin- ja faxiliikenteen lisäksi viikoittain ilmestyvällä Andiamo Stimulus -tiedotteella. Tiedotteen sisällöstä osa

on tarkoitettu vain kauppiaille, mutta osa myös henkilökunnalle. Ketjun alkuvuosina järjestettiin koko henkilökunnalle yhteisiä tapahtumia, joissa kuvattiin ketjukonseptia ja tavoitteita yhdessäolemisen ja viihteen ohessa. Yhteiset tapahtumat ovat jääneet pois osittain laman karsimana, mutta toisaalta ketjun koon kasvamisen vuoksi; on hankalaa koota koko porukkaa samaan aikaan saman paikkaan. Järjestettyjen tilaisuuksien poissaaminen harmittaa ainakin erästä haastateltavaa: ”Toivoisin, että jälleen aikaansaataisiin alueelliset myyjätilaisuudet, joissa samat asiat, joita ketjujohtokunnassa käsitellään, käytäisiin vielä kertaalleen läpi myyjien kanssa jonkun muun tekemisen ohessa.”

Sisäistä markkinointia toteutetaan myös ketjusopimuksia uudistettaessa, prosessi on menossa parhaillaan. Siinä yhteydessä kauppias saa ketjukäsikirjan ja hänen kanssaan keskustellaan perusteellisesti hänen omasta liiketoiminnastaan, ketjutoiminnan filosofista ja eri toimijoiden rooleista ketjuyhteistyössä. ”Nämä asiat olisi pitänyt käydä läpi jo vuosia takaperin, mutta moni asia on keskeneräinen ja syytä voisi hakea aivan Brysselin kuvioista asti, koska meidän toimimme kilpailuviraston poikkeusluvalla.”

Kauppiaiden ja heidän henkilökuntansa välinen kommunikointi on luonnollisimmillaan jokapäiväisen työnteon ohessa tapahtuvaa keskustelua. Yhteisiä palavereja pidetään silloin tällöin, mutta niissä keskustelu muuttuu helposti kauppiaan yksinpuheluksi, tulee ”puhuttelun makua”. Tarvetta intensiivisempään tiedottamiseen tuntui olevan, mutta sopivaa järjestelmällistä keinoa ei oikein ole löydetty.

8.2.6 Imago

Andiamossa, kuten Keskossa yleensäkin, monipuolista tutkimustoimintaa pidetään tärkeänä. Andiamossa ostetaan ihmisten asenneilmaston muutoksia selvittävä Monitoritutkimus aina kun se päivitetään, yrityskuvatutkimukset tehdään vuosittain kauppataasolla ja valtakunnallisella tasolla sekä lisäksi teetetään muunkinlaisia kuluttaja- ja asiakastytytyväisyystutkimuksia. Tutkimuksissa, joissa kysytään alueen parasta kenkäkauppaa, Andiamo on noussut 2-3 vuotta sitten parhaaksi, eli tärkein imagotavoite on ainakin määrättyllä tavalla saavutettu.

Kauppiain ja henkilökunnan roolia pidetään ketjussa erittäin tärkeänä, jopa ratkaisevana ketjuimagon muodostumisessa. ”Merkkituotekeskustelussa on kaikki muut elementit mukana, mutta se puuttuu, että kuitenkin ihmiset tämän homman tekee, sillä on vaikutusta minkälaisia ihmisiä on tekemässä niin ketjuohjausyksikössä kuin kauppiaina ja myymälähenkilökuntana.” Kuitenkin kysymykseen henkilökunnan tiedontasosta imagotavoitteiden suhteen vastattiin, ettei henkilökunta todennäköisesti tunne imagotavoitteita riittävän hyvin. Asiaa ei tosin ole äskettäin tutkittu. Kauppiain roolia henkilökuntansa valmentajana sekä tavoitteiden ja saavutusten informoijana korostettiin.

Ketjun imagoa peilataan tässä työssä helmikuussa 1997 ilmestyneellä kuluttaja-asiakastytyväisyyystutkimuksella, jonka on tehnyt Keskon tytäryhtiö SV-Tietopalvelu Oy. Tutkimuksessa selvitettiin eri kaupoissa asiointia ja asiakkaiden mielipiteitä liikkeen ominaisuuksista ja palvelutasosta. Tutkimus on tehty puhelininformoituna kirjekyselynä, lomakkeita lähetettiin yhteensä 3500 kappaletta, joista palautui 2124 kpl. Tutkimuksen näyte muodostettiin valtakunnallisesti kattavana alueen, sukupuolen ja iän suhteen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan käyttämistään kaupoista asteikolla 1-5 (1 erittäin huono, 2 melko huono, 3 ei hyvä eikä huono/eos, 4 melko hyvä, 5 erittäin hyvä):

- yleisarvosana
- henkilökunnan palvelualttius
- kaupan siisteys
- tuotteiden laatu ja valikoimat
- mainonta ja ilmoittelu
- hintataso ja tarjoukset

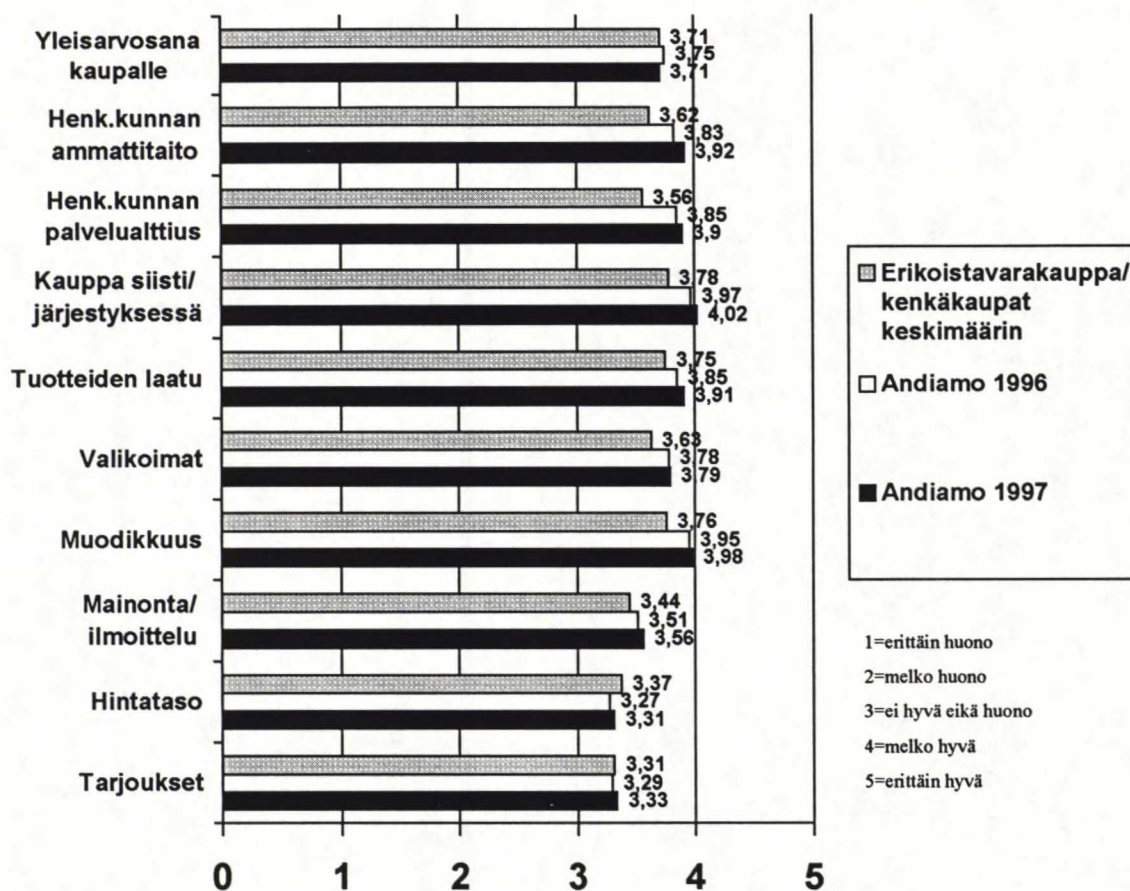
Tutkimuksessa oli mukana yhteensä 12 kenkiä myyvää liikettä: Andiamon lisäksi K-Kenkä, sekä kenkäosastot seuraavista tavarataloista tai marketeista: Aleksi 13, Anttila, Citymarket, Eka/Euromarket, Halonen, Prisma, Sokos ja Stockmann. Muut kenkäerikoisliikkeet ja kenkien postimyynti on käsitelty omina ryhminään.

Tutkimuksesta esitellään seuraavaksi kaikkien ominaisuuksien keskiarvot Andiamon osalta, joiden voidaan katsoa kuvaavan Andiamon profiilia. Lisäksi esitetään kuva kaikkien kauppojen saamista yleisarvosanoista, jotta nähdään Andiamon asema kilpaili-

joihin nähdessä yleisellä tasolla. Andiamon sijoittumista kilpailijoihin verrattuna analysoidaan lyhyesti henkilökunnan ammattitaidon ja palvelualttiuden, valikoima-, muodikkuus- ja hintakuvan sekä mainonnan osalta.

Andiamon ominaisuuksien keskiarvot (kuvio 8-1) ovat tasaisia, kaikki sijoittuvat neutraalin (3) ja melko hyvän (4) välille kaupan siisteyttä (4,02) lukuunottamatta. Vuosien 1996 ja 1997 verrattaessa tulos on hieman omituinen, sillä kaikki yksittäiset ominaisuudet ovat parantuneet, mutta yleisarvosana on aavistuksen laskenut. Andiamo ei yleisarvosanalla mitattuna eroa kilpailijoistaan erityisemmin, sillä yleisarvosana vastaa täsmälleen kenkäkauppojen keskiarvoa. Selvimmin kenkäkauppojen keskiarvoista edukseen Andiamo poikkeaa henkilökunnan ammattitaidon ja palvelualttiuden suhteen. Keskiarvojen alapuolelle Andiamo jää hintatasossa ja tarjouksissa, mikä ei suuremmin haittaa sikäli, että Andiamo ei pyrikään hintakilpailuun tutkimuksessa mukana olevien markettien kanssa. Haastatteluissa myymälän tärkeyttä viestintävälineenä korostettiin, sen kannalta on ilahduttavaa huomata, että parhaan keskiarvon saa ominaisuus ”kauppa siisti/järjestyksessä”.

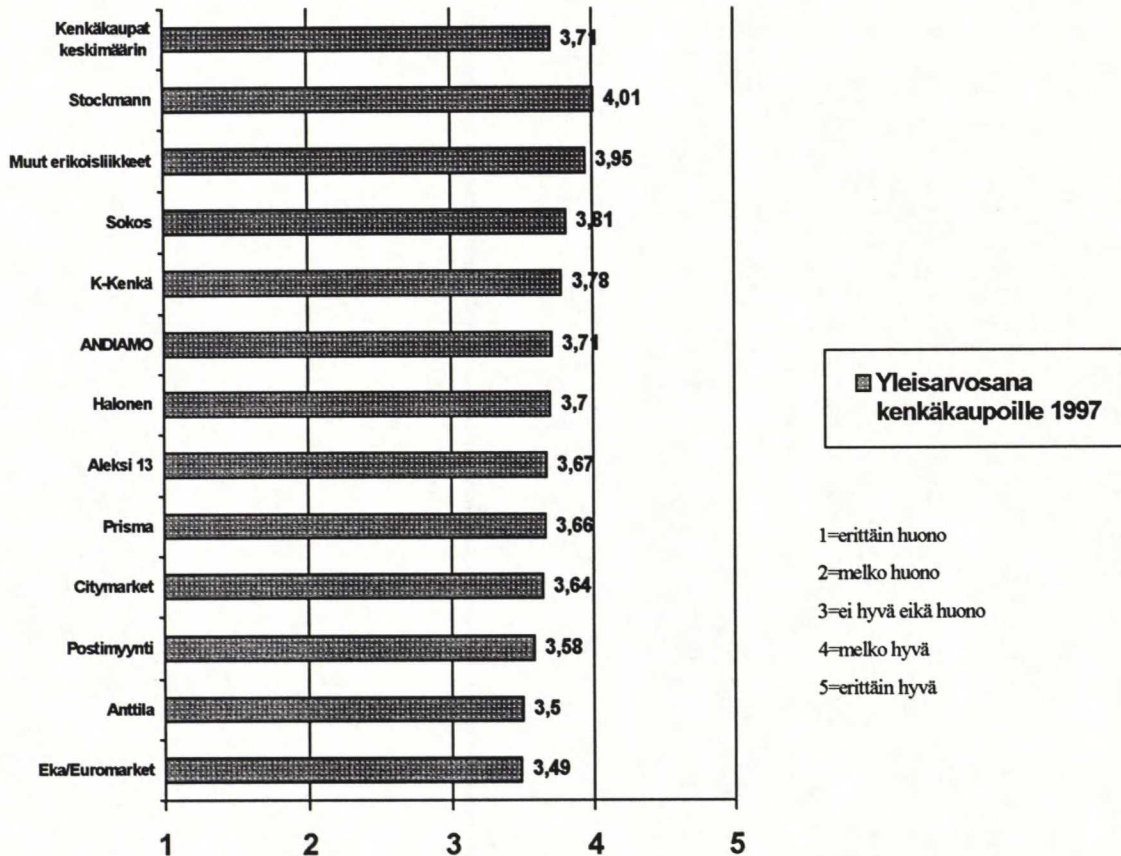
Kuvio 8-1 Andiamo: kauppaan liitettyjen ominaisuuksien keskiarvot



Lähde: Kuluttaja-asiakastyytyväisyystutkimus, helmikuu 1997, SV-Tietopalvelu Oy

Kuviosta 8-2 selviävät kuluttajien kaupoille antamat yleisarvosanat kauppakohtaisesti. Andiamo sijoittuu keskikastiin viidenneksi. Stockmann, muut kenkäerikoisliikkeet, Soko ja K-kenkä saavat Andiamoa paremman yleisarvosanan.

Kuvio 8-2 Yleisarvosana kenkäkaupoille



Lähde: Kuluttaja-asiakastyytyväisyystutkimus, helmikuu 1997, SV-Tietopalvelu Oy

Henkilökunnan ominaisuuksista tutkimuksessa selvitettiin siis ammattitaitoa ja palvelu-
alttiutta. Molemmissa kategorioissa Andiamo sijoittuu kolmanneksi muiden erikois-
liikkeiden ja K-kengän jälkeen. Asema on kokonaisuuteen verrattuna hyvä, mutta ottaen
huomioon henkilökunnan roolin tärkeyden ketjumerkin rakentamisessa, Andiamo ei
saisi jäädä jälkeen muista palvelevista erikoisliikkeistä.

Valikoima nimettiin liikeideakeskustelussa ketjun keskeisimmäksi kilpailukeinoksi.
Tutkimuksessa Andiamo sijoittuu valikoiman osalta neljänneksi arvosanalla 3,79 jäaden
jonkin verran jälkeen muista kenkäerikoisliikkeistä, Stockmannista ja Halosesta. Jos
valikoimalla erottumista pidetään tärkeänä, lieene syytä kasvattaa eroa keskiarvoon
(3,63) ja päästä vähintään arvosanaan 4 (melko hyvä). Toisaalta pitää muistaa, että tut-

kimustulokset edustavat koko kansan mielipidettä. Andiamo haluaa valikoiman sopivan vain määrätyille kohderyhmille, joten kaikkia ei tarvitsekaan miellyttää.

Ketjun tavoitteena on hyvän valikoimakuvaan lisäksi hyvä muotikuva. Muodikkuudessa Andiamo sijoittuu kolmanneksi jääden niukasti alle nelosen eli melko hyvän, jonka Stockmann ja muut kenkäerikoisliikkeet ylittävät. Muodikkuuden ja valikoiman osalta marketeista ja postimyynnistä ei ole haastajiksi.

Mainonnan ja ilmoittelun suhteen postimyynti nousee pidetyimmäksi. Seuraavina tulevat Citymarket ja Anttila ennen Andiamoa. Huomattava on, että Andiamo on erikoisliikkeistä paras kyseessäolevan ominaisuuden osalta, joten tämän tutkimuksen perusteella mainonnan linjaa voidaan pitää onnistuneena. Valikoima- ja muotikuvissa erinomaisesti pärjänneet muut kenkäerikoisliikkeet ja Stockmann ovat mainonnan suhteen hantäpäässä, erikoisliikkeet jopa joukon viimeisenä ja ainoana arvosanan 3 (ei hyvä eikä huono) alittavana.

Hintatason osalta Andiamo jää keskiarvon alapuolelle sijoittuen neljänneksi viimeiseksi. Ketjun tavoitteeksi on asetettu kohtuullinen hintakuva suhteessa erikoisliikkeisiin, ja tavoite voidaan sanoa saavutetun, sillä hintavertailussa parhaiten menestyvät postimyynti ja marketit.

8.2.7 Merkin arvo ja tulevaisuudennäkymät

Ketjumerkille ei ole määritelty rahallista tai muunkaanlaista arvoa. Koko ajatus tuntui vieraalta, asia on Keskossa niin uusi, ettei siitä vielä kunnolla puhuta. ”Me ei olla sitä sillälailla ajateltu, ei ole ehkä edes ymmärretty sitä tarpeeksi hyvin, että olisi otettu kaikki hyöty irti merkin arvosta.” Arvon määrittämiseen ei ole nähty mitään syytä sikäli, että merkki ei ole myytävänä eikä sitä merkitä taseeseen. Merkin kehittymistä seurataan lähinnä mielikuvan, aseman ja merkkiin liitettävien ominaisuuksien kautta. Ketjumerkin kehittämiseen on alettu kiinnittää huomiota sisäisissä keskusteluissa viime vuosina ja

kuluvana vuonna on käynnistetty toimenpiteitä ketjumerkkien kuvaamiseksi ja dokumentoimiseksi toimintasuunnitelmassa.

Ketjumerkille valittua linjaa pidettiin yksimielisesti oikeana. Andiamon halutaan myös tulevaisuudessa olevan muodikas, nuorekas ja ajankohtainen kenkäkauppa, eli valittujen perusarvojen muuttamista lähitulevaisuudessa ei pidetä tarpeellisenä. Yksittäisiä ajatuksia ketjumerkkiä vahvistaviksi kehityskohteiksi nousi esiin useitakin. Oman Andiamon kenkämerkin laatuun kaivattiin parannusta. Entistä tiiviimpi yhteistyö niin tavarantoimittajien kanssa kuin sisäisessä toiminnassa katsottiin tärkeäksi, jotta ketju toimisi vielä ”ketjumaisemmin”. Todettiin myös, että ketjun ulkoista ilmettä olisi aika uudistaa, koska se on pysynyt koko ajan samana ja uhkaa ikäänkuin huomaamatta muuttua vanhanai- kaiseksi. Tyytymättömyys ketjun kokoon nousi jälleen esille: ”...liikkeiden määrä tuplaksi, niin silloin selkiytettäisiin myös K-ryhmän sisäistä kuviota kenkäkaupassa...meillä on päivittäin tilanteita, joissa asiakkaat sekoittaa K-kengän ja Andiamon. Liikkeiden suurempi lukumäärä ja volyyymi antaisi meille lisää voimaa tehdä entistä näkyvämpää yhteistä tekemistä ja hankkia myös niitä elementtejä, jotka on vain meillä”.

8.3 Ketjumerkin rakentaminen K-Supermarketissa (päivittäistavarakauppa)

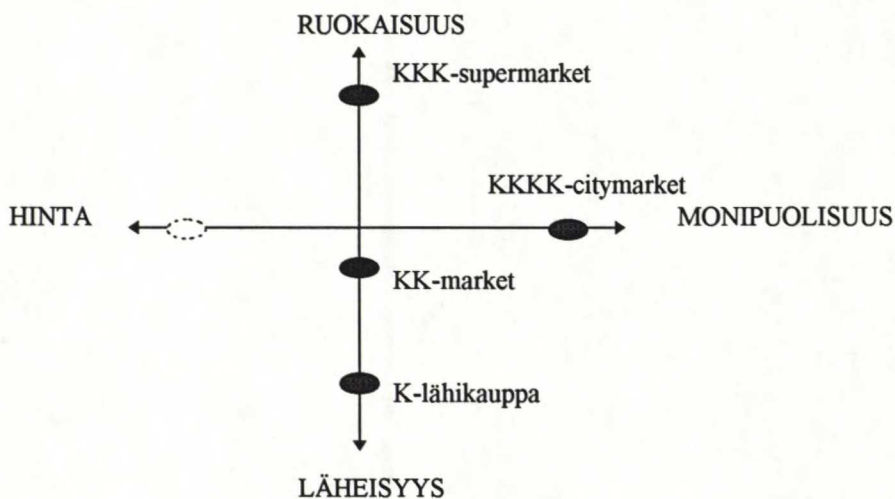
8.3.1 Merkkituoteajattelu ja tavoitteet

K-supermarketkonseptia alettiin rakentaa paperilla vuonna 1993, kun Keskon koko päivittäistavararyhmälle luotiin uusi ilme ja myymälät jaettiin yhden, kahden, kolmen ja neljän K:n ryhmiin. Supermarket-työryhmään kuului 2 kauppiasta ja 5-6 keskolaista. Ensimmäiset uuden konseptin mukaiset kaupat avattiin vuonna 1994, ja myymälämäärä on sen jälkeen lisääntynyt nopeasti. Ensimmäisen vuoden jälkeen kauppoja oli 7, toisen vuoden jälkeen hieman alle 50 ja tällä hetkellä myymälöitä on jo 82. Ketjun tavoitekokoo on noin 100 myymälää. Uudistukseen päädyttiin kustannussäästöjen ja muiden ratiointietujen toivossa kilpailun kiristytessä, mutta myös terävämmän profiilin ja erottumisen vuoksi. ”Kaikki K-kaupat oli sekamelskaa, asiakas ei tunnistanut niitä, ja haluttiin,

että ne jollain lailla profiloituisi asiakkaaseen päin, ja nehan kilpailivat jumalattomasti keskenään.”

Suunnitteluvaiheessa kaupat ryhmiteltiin kahdelle akselille neljän tekijän suhteen: ruokaisuus, monipuolisuus, hinta ja läheisyys, akseleilla oli lisäksi ominaisuuden vahvuutta kuvaava asteikko. Idea selviää yksinkertaistettuna kuvioista 8-3. Alkuperäinen profilointi oli selkeä, mutta siinä ei ole pysytty aivan suunnitelman mukaan, sillä K-market, City-market ja uusin hankinta Anttila ovat siirtyneet enemmän ruokaisuuden suuntaan. Systemmin ongelmaksi koetaan se, ettei organisaatiosta sen rakenteen vuoksi löydy vahvoja johtajia, jotka pitäisivät myymälätyypit tiukasti omilla akseleillaan. Alunperin mukana oli myös hinnalla kilpaileva ns. supervarastomyymälä, mutta se on ”pantu jäihin”, eli hinta-akselilla on nykyisin selvä aukko.

Kuvio 8-3 Keskon päivittäistavaramyymälöiden profilointi



Haastateltavien määritelmässä merkkituotetta esiin nousivat termit mielikuva, positiivinen imago, tunnettuus, vakiintunut käsite ja omaisuus/arvo. Vastauksien kirjosta päätellen merkin käsitettä ei liene pohdittu yhdessä. Yksimielisyyttä siitä, voidaanko K-supermarkettia pitää merkkituotteena, ei löydy. Osan mielestä ketju on jo selvästi merkkituote, mutta täysin vastakkainenkin mielipide esiintyy. Ääripäiden väliin jää käsitys,

jonka mukaan lupauksia merkistä annetaan, mutta todellisuus myymälässä ei kaikilta osin vastaa viestinnällä luotua kuvaa. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että ketjumerkki on perinteistä tuotelähtöistä merkkiä monimutkaisempi kokonaisuus, koska se sisältää paljon enemmän muuttujia käyttötilanteessa.

Kauppiasyrittäjäys nähtiin ketjumerkin rakentamisen kannalta sekä haittana että vahvuutena. Sanelupolitiikan puuttuminen hidastaa ketjumerkkiin tarvittavan yhtenäisen kokonaisuuden syntymistä, erään haastateltavan mielestä jopa estää sen kokonaan. Merkkiin vaikuttavat asiat pitää ikäänkuin myydä, ne on osattava esittää selkeästi, perustella hyvin ja useimmiten vielä tarjota jonkinlainen lyhyellä aikavälillä hyötyä tuova kannustin. Kauppiat ajattelevat lisäksi helposti vain omaa myymäläänsä, osalle ketjusopimuksessa sovitut koko ketjua hyödyttävät asiat tuntuvat taakalta. Toisaalta ymmärretään, että kauppiat ovat ammatti-ihmisiä, jotka tuovat ketjulle tietoa ja kokemusta. Kauppiat tuntevat omat asiakkaansa ja mahdollistavat siten onnistuneen paikallissopeutuksen. Kauppiaan näkökulmasta ketjun toimivuuden takaa se, että valitaan oikeat ihmiset päättämään ketjun asioista, jolloin päätökset tuntuvat omilta ja niihin voi sitoutua.

Ketjun päämäärät ja tavoitemielikuva selviävät kuviosta 8-4. Ketjumerkin rakentamista ei ole selkeästi asetettu tavoitteeksi. Sen sanotaan sisältyvän ja kiteytyvän siihen, että halutaan rakentaa tavallista parempi ruokakauppa, ”mutta ei sitä oikeastaan sillä lailla ajatella, että se on meidän brandi, mutta sen eteen me tehdään töitä”. Ketjumerkki tuntuu siis olevan eräänlainen taustatavoite, josta puhutaan vähän yhdessä ja jonka kaikki ymmärtävät omalla tavallaan.

Kuvio 8-4 K-supermarket -ketjun päämäärät



8.3.2 Liikeidea

K-supermarketin liikeidean peruskomponentit eli mitä, kenelle ja miten myydään, on selkeästi määritelty ketjukäsikirjassa. Valikoima koostuu tuoretavaroista, teollisista tuotteista, kodintarvikkeista (esim. paperit, pesuaineet) ja käyttötavaroista (esim. kevyt vaatetus, taloustavarat, kodintekstiilit, lelut). Valikoimaan kuuluu keskimäärin 6 500 tuotetta, josta yhteisen valikoiman osuus on noin 3 500 tuotetta. Laadukkaat tuoretuotteet ovat ketjun vahvuus, niiden osalta valikoimaylivaroja pääkilpailijaan nähden pyritään saavuttamaan hedelmissä ja vihanneksissa, leivässä, lihassa, kalassa sekä lihajalosteissa. Teollisten tuotteiden painoarvo ei yllä tuoretuotteiden tasolle, mutta teollisilla tuotteilla on merkitystä hintakuvan luojana. Merkittävimmät tuoteryhmät ko. kategoriassa ovat viljatuotteet, lastenruoat, eläintenruoat ja juomat. Kodintarvikkeiden osalta

painopiste on volyymihakuisissa tavararyhmissä, kuten vaipat, pyykinpesuaineet, wc- ja talouspaperit. Käyttötavarassortimentilla tuetaan monipuolisuus- ja aktiivisuuskuvaa. Supermarketit jaetaan kahteen ryhmään, joista käyttötavaraltaan laajan myymälän perusvalikoima sisältää n. 500 tuotetta ja suppeamman n. 200 tuotetta. Käyttötavarakauppa on voimakkaasti sesonkiluonteista.

Ketjun markkina-alueita ovat kaupungit ja vähintään 15 000 asukkaan kuntakeskukset. Segmentointia ei ole tehty kovin tarkasti, lähtökohtaisesti kaikki myymälän vaikutusalueella asuvat ovat asiakkaita, varsinkin pienemmissä kuntakeskuksissa. Painopisteitä kuitenkin löytyy, konseptilla vedotaan erityisesti lapsiperheisiin (molemmat vanhemmat töissä, kauppareissu autolla, ikähaarukka 25-49 vuotiaat, syövät useimmiten kotona). Lisäksi kohderyhmäksi mainittiin kaikki ns. hyvän ruoan ystävät eli ihmiset, joita ruoanlaitto kiinnostaa. Heitä löytyy kaikista ikä- ja sosiaaliluokista, joten segmentointi demografisten tekijöiden avulla ei ole tarkoituksenmukaista.

Asiakkaan sanotaan valitsevan K-supermarketin, koska sen sijainti on sopiva ja se on viikolla nopea ja helppo ostostentekopaikka, ”kun sä tulet työpäivän jälkeen ruuhkabussilla kauppaan ja alat miettiä, että mitä ruokaa mä teen, niin eihän se mikään riemun hetki ole, pitäisi äkkiä vaan saada jotakin sinne kärryyn. Siinä kaupan tehtävä onkin toimia niin, että asiakas saa nopeasti vinkkinsä ja ideansa, eikä siitä kauppakeikasta tule kärsimystä”. Viikonloppuna palvelumyynnin osuus kasvaa, asiakkaisiin vedotaan enemmän laadukkaalla toiminnalla ja palvelulla kuin hinnalla.

Kaikkien haastateltujen mielestä valikoima on erittäin tärkeä kilpailukeino. Sen jälkeen vaihtelevassa järjestyksessä mainintoja saavat palvelu, hinta, tuoreus, sijainti ja itse myymälä. Palvelulla ymmärretään pelkkää ojentamispalvelua laajempi kokonaisuus, johon kuuluu mm. opasteet, parkkipaikat, reseptit, hintamerkinnot. Hinnan merkityksen myönnettiin olevan käytännössä suuri, ”hinnalla on pakko kilpailla”.

Vastaukset kysymykseen ketjun tärkeimmistä menestystekijöistä vaihtelivat suuresti. Tiivistettynä vastaukset olivat (satunnaisessa järjestyksessä):

- hyvä tutkimustoiminta, kilpailijoiden ja asiakkaiden käyttäytymisen seuranta

- brandin rakentaminen niin, että toteutetaan tehdyt suunnitelmat ja saadaan myymälöistä homogeenisiä, lisäksi kulutuskäyttäytymisen muutoksien seuraaminen ja kehityksen kärjessä oleminen
- kauppapaikat ja kauppiaat
- hyvä imago yhdistettynä tehokkaaseen toimintaan
- asiakkaalle annettujen lupauksen pitäminen, kustannussäästöjen löytäminen.

8.3.3 Identiteetti

K-supermarket -ketjulla on takanaan varsin lyhyt historia, joten yrityskulttuuria koskeviin kysymyksiin saadut vastaukset eivät yllättäneet. Ketjukulttuuria ei vielä ole ehtinyt muodostua, sillä ”tämä aika on ollut semmoista kovien asioiden hoitamista ja ihmisten hankkimista.” Kulttuurin kehittymistä hidastaa se, että ketjun asioita hoitava ryhmä on koottu ympäri Suomea ihmisistä, jotka ovat olleet aikaisemmin hyvinkin erilaisissa tehtävissä, joten joukko on siinä mielessä aika hajanainen. Kaikki ovat jonkun alan asiantuntijoita, mutta eivät ehkä vielä koe olevansa nimenomaan supermarketketjun asiantuntijoita. Yhtenäisyyden tunteen odotetaan kehittyvän pikkuhiljaa, ”orastavaa kulttuuria on se, että hyväksytään tämä systeemi, jossa ollaan mukana ja arvostetaan sen toimintaa”. Yrityskulttuurin kehittämisen ja johtamisen ei voida vielä tässä vaiheessa sanoa olevan erityisen tietoista ja järjestelmällistä toimintaa. Jonkinlaista suuntaa kuitenkin antaa sisäisen asiakastyytyvyyden mittaus. Kauppiailta kysytään 1-2 kertaa vuodessa mielipide ketjuyksikön toiminnasta, samoin muilta osastoilta Keskon sisällä. Vastuu kulttuurin kehittämisestä sysätään melko yksimielisesti esimiehille, ketjuyksikön johtajille ja ketjujohtokunnalle.

Arvoista ketjussa puhutaan jonkin verran, pyritään toteuttamaan ainakin Keskolle yhteisesti määriteltyjä arvoja kuten ihmisen arvostamista ja asiakaskeskeisyyttä. Ketjuyksikön asiakkaita ovat kauppiaat, joita pyritään kohtelevaan tasavertaisesti ja reilusti. Kauppiaan asiakkaita ovat kuluttajat, joiden mielipiteitä ja toiveita kuunnellaan ja toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Myös laadukkuus mainitaan kestävä arvona.

Ketjumerkin persoonallisuutta kuvattiin seuraavilla ilmaisuilla: laadukas, osaava, uudistuva, kansainvälinen, trendikäs, ajankohtainen, narsisti, hyvinpukeutunut, juppi, hyvin koulutettu, itsestään huolta pitävä, terveellisesti ajatteleva, eurooppalainen, innokas kehittymään työssään ja elämäntavaltaan. Kaiken kaikkiaan siis erittäin dynaaminen kuva ketjusta halutaan muodostuvan, mainitut persoonallisuudenpiirteet kuvaavat pitkälti myös ihanneasiakasta. Mielenkiintoinen lisäselvennys nousi esiin liittyen edellämainituista ilmaisuista juppiin: "...sellainen juppi, joka luo mielikuvan, että hän on juppi, mutta todellisuudessa voikin olla tehtaassa duunissa, eli meillä pyritään ehkä luomaan mielikuvaa tehokkaammin kuin mitä meidän kaupat antaa sille vastinetta".

Ketjun arvoista tai piirteistä pysyvimpinä pidettiin ruokaisuus-periaatetta, ydinajatusta ylivoimaisista valikoimista ei muuteta, vaikka konseptia kehitetäänkin koko ajan. Laatuun panostamisen haluttiin pysyvän samoin kuin roolin asiakkaan auttajana hyvän ja helpon ruuan laittamisessa. Myös rehellisyys asiakasta kohtaan kuuluu pysyviin arvoihin, "asiakasta ei voi pettää kuin kerran, meillä on joka päivä vaalit, koska asiakas äänestää jaloillaan".

Ainutlaatuista ketjussa on erään haastateltavan mukaan se, että on mukauduttu kuluttajan tarpeisiin. Kaikki siitä puhuvat, mutta harvat sen todella tekevät. Asiakkaita pyritään todella kuuntelemaan, "...voimavarat ja resurssit satsataan (asiakkaiden toiveesta) viikonloppuun, on keittiömestareita ja kokkeja tiskin takana, tehdään ruokaa, on maistiais...". Yleisesti ottaen kilpailijoista poikkeamisen lähteitä oli hankala nimetä; laatu - varsinkin tuoretuotteissa - mainittiin jälleen kerran.

8.3.4 Asemointi

Edellä lähinnä liikeidean yhteydessä sivutut asiat löytyvät tiivistettynä ketjukäsikirjan kohdasta perusasemointi:

"K-supermarket on kaupungin tai suuren kuntakeskuksen paras, tuorein, monipuolisin ja ruokaisin ostopaikka. Se on päivittäistavarakaupan markkinajohtaja. K-supermarketin ylivoimatekijät liittyvät tavarapeliin, palveluun, ystävällisyyteen ja siisteyteen. Keskeinen pa-

remmuus on valikoima- ja palvelukuva, jolla ruokaisuus luodaan, sekä oikein hinnoiteltu monipuolisuus ruoassa.

K-supermarketin roolina on olla kauppa, josta asiakkaat tekevät viikon pääruokaostokset. Pääruokaostosten tekemisessä viikonloppu painottuu. K-supermarket kilpailee ruoan pääostopaikan asemasta lähinnä S-marketin kanssa.

K-supermarket on K-ruokakaupoista paras ja ruokaisin. Se on K-markettia monipuolisempi ruoassa ja Citymarkettia helpompi ja kätevämpi ruoan ostopaikka.”

Kilpailijoiksi luetaan edellä mainittujen (S-, K- ja Citymarket) lisäksi Prisma, Eurospar, Euromarket, Superspar ja Valintatalo.

Asemointiväittämä oli alkuvaiheessa ”Suuri valikoima. Laatutuotteita. Aina edullisesti”. Sen erottuvuus oli kuitenkin huono, joten noin vuosi sitten käyttöön otettiin slogan ”Tavallista parempi ruokakauppa”, vanhempaa versiota käytetään tosin rinnalla. Uuteen sloganiin ollaan erittäin tyytyväisiä, koska toiminnan perusta kiteytyy siihen onnistuneesti. Pienemmällä paikkakunnilla käytetään myös lausetta ”Tavallista monipuolisempi ruokakauppa”, kun halutaan korostaa käyttötavaran kuulumista sortimenttiin. Asemointiväittämän myönnetään olevan hieman vaarallinen, koska se asettaa odotustason korkealle, jolloin asiakas voi helposti pettyä. Toisaalta se pakottaa kauppiaat ”vastaamaan huutoon”, kehittämään toimintaansa ja pitämään kaupan erinomaisessa kunnossa.

8.3.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tavoitteena on myynnin ohella vahvistaa ketjun tunnettuisuutta ja luoda valtakunnallisesti ylivoimaisen ruokakaupan mielikuvaa sekä viestiä edullisesta perushintatasosta. Markkinointiviestintä jaetaan kolmeen tasoon: valtakunnallinen, alueellinen ja kauppakohtainen. Kauppias vastaa oman kauppansa viestinnästä, mutta alueellinen ja valtakunnallinen markkinointi on ns. ketjutekemistä. Sitten on tietysti itse myymälä, jossa muulla markkinoinnilla annetut lupaukset on lunastettava, ja joka on ”kuitenkin kuluttajille se kaikista läheisin juttu”.

Mainonnan suunnittelussa on erotettu kaksi erilaista tarvetta: päivittäistä myyntiä vauhdittava tarjousten esilletuominen ja pitkällä tähtäimellä kilpailuetua parantava yrityskuvallinen irtiotto kilpailijoista. Ketju on edelläkävijä suomalaisessa päivittäistavara-kaupan mainonnassa siinä suhteessa, että se on ensimmäisten joukossa harjoittanut ns. puhdasta imagomainontaa. ”Tarjousmainonnalla pystytään reagoimaan nopeasti paikalliseen kilpailutilanteeseen ja luomaan edullinen hintakuva, tottakai se on tärkeää, mutta se ei riitä pitkällä tähtäimellä, kun luodaan ketjua, jonka pitäisi kantaa myös vaikeiden aikojen ja kilpailutilanteen muutosten yli.” Moderni ajattelu ei kuitenkaan ole lyönyt itseään läpi koko ketjussa. Kysymykseen yrityskuva- ja tuotemainonnan painotuksesta vastattiin, että yrityskuvamainontaa pitäisi olla enemmän. Sen tehoa ei kuitenkaan pystyttyä osoittamaan niin konkreettisesti kuin tarjousmainonnan, joten kauppiaita on muutamaa poikkeusta lukuunottamatta vaikea vakuuttaa imagomainonnan lisäämisen tarpeellisuudesta.

Yrityskuvamainonnassa on vuonna 1998 käytössä tv, ulkomainonta ja aikakauslehdet. Tarjousmainontaan käytetään niinikään televisiota, mutta myös suoramainontaa ja kaupunkitauluja. Tarjouskampanjoita televisiossa tulee noin 25 vuodessa. Suoramainontaa tehdään oman esitteen ”Tavallista paremman ruokalehden” muodossa. Lehti ilmestyy kuusi kertaa vuodessa, painos on 1 200 000. Lehdestä tehdään kaksi versiota, 32-sivuinen (8 sivua käyttötavaraa) laajan käyttötavaraosaston kaupoille ja 24-sivuinen muille. Tavallista paremman ruokalehden lisäksi julkaistaan erillistä käyttötavaralehteä.

Ketjulla on kuusi alueellista markkinointiryhmää, joiden kanssa yhteistyössä toimii kolme myyntipäällikköä ketjuyksiköstä. Näiden ryhmien suunnittelema alueellinen markkinointi vaihtelee. Esimerkiksi Joensuu-Kuopio alueella jaetaan oma ruokalehti niinä välikuukausina, jolloin valtakunnallista lehteä ei ilmesty. Pohjois-Suomen kauppiaat tekevät alueellisia tv-mainoksia, jotka mukailevat valtakunnallista linjaa. Turun alueella julkaistaan yhteisilmoituksia Turun Sanomissa, pääkaupunkiseudulla Länsiväylässä ja Alue-uutisissa.

Kauppakohtainen ilmoittelu on yleensä sanomalehtimainontaa, tosin ketjussa toimii jo muutama kauppias, jotka eivät tee kauppakohtaista mainontaa ollenkaan, vaan luottavat

alueellisen yhteistyön ja valtakunnallisen mainonnan voimaan. Kauppias hoitaa lisäksi suhdetoiminnan myymälänsä vaikutusalueella oleviin sidosryhmiin kuten urheiluseuroihin.

Kanta-asiakasmarkkinointia toteutetaan Pirkka-lehdessä ja Tavallista paremmassa ruokalehdessä. Lisäksi vuodessa nimetään pari kuukautta kanta-asiakaskuukausiksi, jolloin pyritään aktiivisesti hankkimaan lisää kanta-asiakkaita mm. erilaisten tapahtumien avulla.

Muihin markkinointimuotoihin lukeutuu myymälämainosmateriaali, kauppojen sisäinen tv-järjestelmä Komedia, Internet, sekä K-ryhmän yhteinen esiintyminen eri medioissa, mm. Pirkka-tuotteiden mainonta ja K-kanava. Lisäksi esitettiin ajatus, että ”puskaradio on edelleen paras viestintäkeino, ihmiset uskoo paljon paremmin tuttavan kokemuksiin kuin meidän mainontaa”.

Työn teoriaosassa korostettu merkkiviestinnän johdonmukaisuuden valvominen on käytännössä otettu huomioon. Viestinnän linjan yhdenmukaisuuden varmistaa markkinointipäällikkö, ”...ajatuksena on, että on joku, jolla on todellinen vastuu brandista”. Mainontaa pyritään suunnittelemaan niin, että koko ajan on jokin kampanja menossa. Eri mainontamuotojen halutaan tukevan toisiaan ja olevan ”samansukuisia”, niin että kaikki yhdistyvät kuluttajan päässä samaan kauppaan.

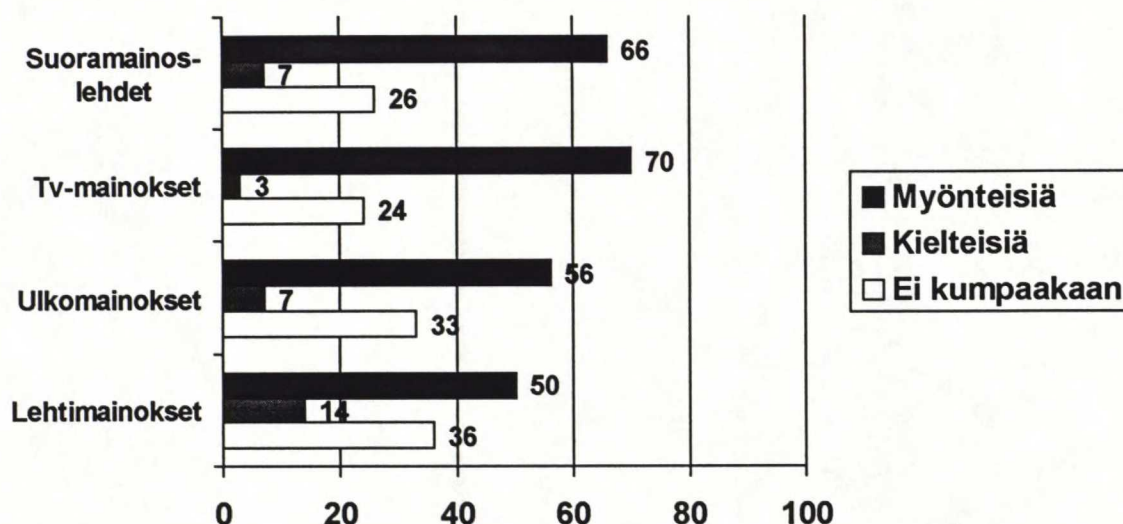
Sisäistä markkinointia ja tiedottamista ketjussa koettiin olevan paljon, silti parantamisen varaa todettiin olevan, ehkä turhan vaatimattomastikin. Ketjuyksiköstä kauppoihin päin toimitetaan säännöllisesti kampanjapostia ja supermarket-tiedote, joilla on eri tehtävät. Tiedotteessa kerrotaan ketjun yhteisistä asioista, artikkeleita siihen kirjoittavat myös kauppiaat. Kampanjaposti keskittyy jokapäiväisiin asioihin, joita kauppiaan toivotaan käyvän läpi osastonhoitajiensa kanssa. Vuosittain järjestetään kaksi kauppiaskokousta, myyntipäälliköt pitävät lisäksi alueellisia kokouksia markkinointiryhmissä. Käyttötavara-puolella on neljä kertaa vuodessa ennakkomyyntitilaisuuksia, joihin kootaan kaikki osastonhoitajat. Henkilökunnan suuntaan on koulutusta ja erilaisia projekteja, viimeimpänä mainittiin hevi-projekti, jossa arvioidaan hevi-osaston esillepanoa ja laatutasoa.

Tavoitteena on myös saada kaikki supermarketit mukaan yli K-ryhmän ketjurajojen menevään mestarimyyjäkoulutukseen. Keskon sisällä supermarket-tiedote jaetaan kaikille johtajille. Kerran vuodessa järjestetään tilaisuus (glögikutsut), johon kutsutaan kaikki sidosryhmät talon sisältä tarkoituksena mm. vaihtaa kokemuksia yhteistyöstä. Markkinointipäällikkö pitää pari kertaa vuodessa kokouksia myös osto-osaston kanssa, jossa esitellään ketjun markkinointiohjelma ja odotukset ostotoiminnalta.

Vaikeimpana sisäisessä markkinoissa koettiin ryhmä passiivisia kauppiaita, jotka eivät lue tiedotteita eivätkä käy kokouksissa. ”Ongelma on se, että miten kauppiaat, jotka ei osallistu mihinkään, saadaan pysymään kärryillä.”

K-supermarket -ketjun mainontaa tutkittiin viimeksi lokakuussa 1997. Tutkimuksen suoritti Consumer Compass Oy. Tutkimukseen osallistui 152 henkilöä, joista miehiä oli 35% ja naisia 65%. Osallistuneiden ikä vaihteli 25 ja 44 vuoden välillä ja asuinpaikka oli Helsinki, Tampere tai Turku. Tutkimuksen yhteenvedossa K-supermarketin mainontaa pidettiin asiallisena ja laadukkaana, mutta eri medioista ei löytynyt vielä riittävästi yhdistävää punaista lankaa. Kauppiaiden tekemää ilmoittelua pidettiin sekavana. Vastaajista 80% ilmoitti nähneensä K-supermarketin mainontaa viimeisen kuukauden aikana. 75% vastaajista oli nähnyt ketjun mainontaa televisiossa, 64% lehdessä, 20% ulko-mainontaa ja 38% muuta mainontaa. Suhtautuminen mainoksiin selviää oheisesta kuviosta.

Kuvio 8-5 K-supermarketin mainosten herättämät ajatukset (%)



Lähde: K-supermarketin mainonnan tutkimus 1997, Consumer Compass Oy

8.3.6 Imago

Imagoa mitataan ketjussa kerran vuodessa syksyisin suoritettavalla yrityskuvatutkimuksella. Ketjussa ollaan melko tyytyväisiä tämänhetkiseen imagoon, ”tutkimukset osoittavat, että meillä on hyvä imago... hyvin monella paikkakunnalla me ollaan ykkönen ruokakauppana”. Haastatteluissa todettiin, että koko henkilökunta ei tunne imagotavoitteita. Parhaiten asian ovat todennäköisimmin sisäistäneet osastonhoitajat ja heikoimmin osa-aikaiset kassatyöntekijät. Päivittäistavarakaupassa osa-aikaisia työntekijöitä on todella paljon, eikä heitä ole läheskään aina mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista perusteellisesti kouluttaa.

Seuraavaksi esitettävät tiedot K-supermarketin imagosta ovat Kotitaloustutkimuksesta vuodelta 1997. Tutkimuksen suoritti Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy, ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päivittäistavarakaupan kilpailutilannetta 1997. Tutkimus tehtiin valtakunnallisena kirjekyselynä, otos oli 8000 henkilöä tasaväliotannalla väestön keskusrekisteristä suomenkielisten 18-69-vuotiaiden keskuudesta. Palautuspro-

sentiksi tuli 46% (3553 kpl). Tutkimuksessa kysytyt mielipiteet K-supermarketista ja mielipiteiden muutos edellisestä vuodesta on esitetty oheisessa kuviossa. Ketjun kannalta hyvä asia on, että muutos ei ole minkään väittämän suhteen negatiivinen eli kehitystä on tapahtunut selvästi. Ikävintä on ehkä se, että väittäjä ”laajimmat valikoimat” saa vain 7%:n kannatuksen, vaikka valikoima mainittiin aikaisemmin tärkeäksi kilpailukeinoksi.

Kuvio 8-6 Kuluttajien mielipiteet K-supermarketista

<i>Väittäjä</i>	<i>% vastaajista samaa mieltä</i>	<i>Muutos vuodesta 1996 (%)</i>
Antaa parhaiten tuotetietoutta	15	2
Näkyvin mainonta	11	3
Tuoreimmat tuotteet	10	2
Parhaat vihannekset	10	1
Parhaat perunat	10	2
Parhaat lihat	10	2
Parhaat leikkeleet/makkarat	10	2
Parhaat hedelmät	10	1
Huomioi parhaiten toimintaympäristöas.	10	0
Ystävällisimmät myyjät	9	1
Viihtyisin myymälä	9	1
Siisteimmät myymälät	9	1
Seuraa parhaiten aikaansa	9	2
Parhaat ruokaleivät	9	1
Parhaat kahvileivät	9	2
Parhaat hintamerkinnot	9	1
Parhaat esineet	9	1
Paras kaikkien päivittäistavaroiden ostopaikka	9	1
Nykyaikaisimmat myymälät	9	1
Kiinnostavin mainonta	9	0
Kiinnostavimmat erikoistarjoukset	9	1
Kassatoiminta nopeinta	9	1
Asiointi joustavinta	9	1
Ammattitaitoisimmat myyjät	9	1
Saan liikkeestä kaikki tarvitsemani	8	1
Paras laadun ja hinnan vastaavuus	8	0
Edullisimmat tuotetavarat	8	1
Aina luotettavat hinnat	8	1
Runsaimmin erikoisuuksia ja herkkuja	7	2
Laajimmat valikoimat	7	1
Edullisimmat muut elintarvikkeet	7	2
Edullisimmat paperi/päivittäishygieniatuotteet	6	2

Lähde: Kotitaloustutkimus 1997, Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy

Edellä esitettyjen tulosten keskiarvoksi tulee K-supermarketin osalta 9,06 ja muutosprosentiksi +1,28. Tulosten suhteuttamiseksi kilpailijoiden saamiin arvosanoihin esitetään kuviossa 8-7 kaikkien mukana olleiden imago, jota siis kuvataan kaikkien kysyttyjen ominaisuuksien keskiarvolla. Imagoltaan parhaana ketjuna pidetään Citymarkettia ja seuraavina Prismaa ja S-markettia.

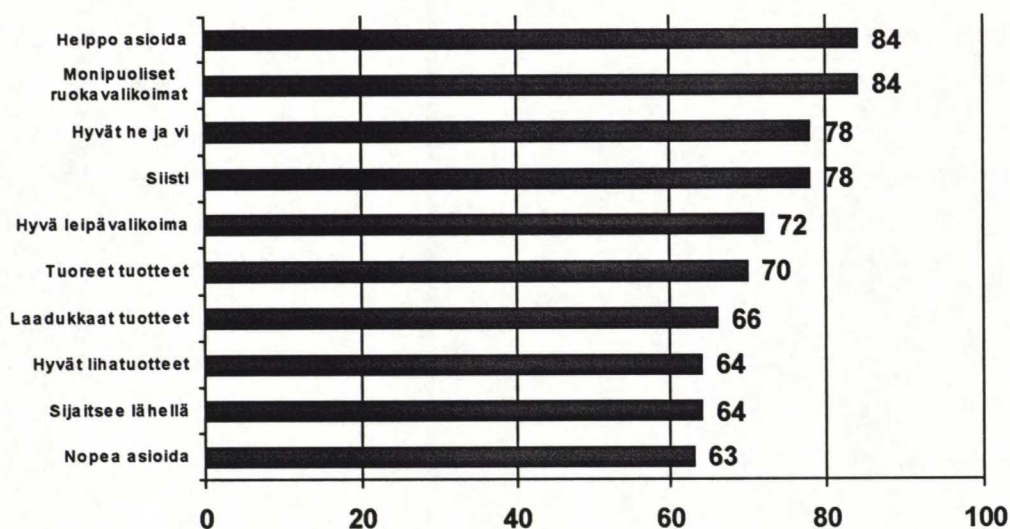
Kuvio 8-7 Tutkimusyhteenveto ketjujen imagoista

<i>K-ryhmän ketjut</i>	<i>Tulos %</i>	<i>Muutos %</i>	<i>Kilpailijat</i>	<i>Tulos %</i>	<i>Muutos %</i>
Citymarket	21,97	+1,56	Prisma	15,0	+0,81
Anttila	3,56	-0,16	Stockmann	6,25	+0,34
K-supermarket	9,06	+1,28	S-market	11,78	-0,35
K-market	5,84	-3,00	Valintatalo	2,28	-0,19
K-lähikauppa	5,88	+1,07	Alepa	0,78	+0,09
Rimi	0,38	+0,38	Siwa	1,53	+0,09

Lähde: Kotitaloustutkimus 1997, Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy

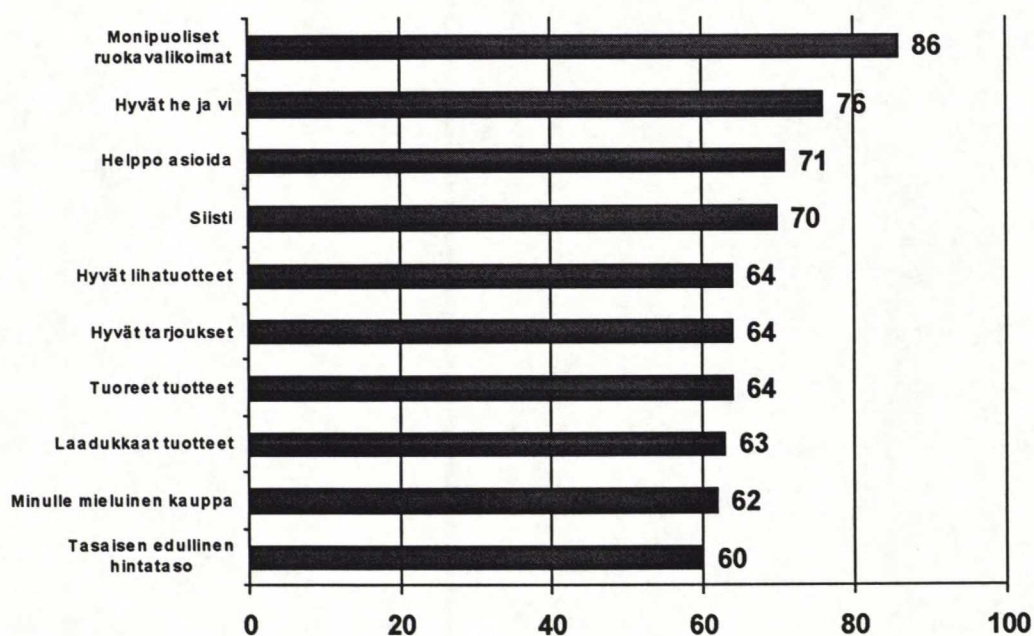
Mainonta vaikuttaa imagoon selvästi. Väittämää tukevat seuraavat kaksi kuviota, joista selviää suhtautuminen K-supermarkettiin ennen mainosten näkemistä ja mainosten näkemisen jälkeen. Tulokset ovat samasta Consumer Compassin tekemästä tutkimuksesta, jota esiteltiin edellisessä luvussa. Ketjun mainonnasta on pidetty sikäli, että mainonnan näkemisen jälkeen väittämä ”minulle mieluinen kauppa” nousee 10 kuvaavimman ominaisuuden joukkoon.

Kuvio 8-8: 10 K-supermarkettia parhaiten kuvaavaa ominaisuutta ennen mainoksen näkemistä (%)



Lähde: K-supermarketin mainonnan tutkimus 1997, Consumer Compass Oy

Kuvio 8-9: 10 K-supermarkettia parhaiten kuvaavaa ominaisuutta mainosten perusteella (%)



Lähde: K-supermarketin mainonnan tutkimus 1997, Consumer Compass Oy

8.3.7 Merkin arvo ja tulevaisuuden näkymät

Merkille ei ole ketjussa varsinaisesti määritelty arvoa, merkin kehitystä mitataan etupäässä tunnettuuden kasvulla ja edellisessä luvussa esitellyillä väittämillä valikoimista, palvelusta ynnä muista ominaisuuksista. Ketjumerkin ymmärretään kuitenkin olevan merkittävä pääoma, ja esimerkiksi logon käytöstä on tarkat ohjeet. Valitun (visuaalisen) linjan säilyttämistä pidetään tärkeänä ketjumerkin luomisessa, vaikka toisaalta konseptia halutaan kehittää ajan hengessä.

Ketjumerkin kehittämisessä tutkimustiedon hyödyntämistä painotettiin. Todettiin, että tutkimustoiminta on laajaa, ja pidemmän aikavälin tuloksista pitäisi pystyä päättämään suunta, johon kannattaa pyrkiä. Kuluttajien ja mainosmaailman ajatuksia pitää seurata ja siten pysyä kehityksen kärjessä. Viestinnän suurin tavoite on saada valtakunnallisesta, alueellisesta ja kauppakohtaisesta mainonnasta samannäköisempää, koska kauppiaiden ”sooloilu” ilmoittelussa hämmentää kuluttajaa. Ketjumerkin olemuksen ennustettiin myös menevän pehmeämpään suuntaan, merkki ”saa ehkä enemmän adjektiiveja ympärilleen”. Toisaalta julki tuotiin myös mielipide, jonka mukaan ”meidän ei enää tarvitse kehittää yhtään mitään”, vaan pikemminkin ensin toteuttaa tähän mennessä tehdyt suunnitelmat ja päätökset jokaisessa supermarketissa.

8.4 Empiirisen analyysin tiivistelmä ja empiiristen havaintojen vertailua teoriaosaan

Seuraavassa kuviossa esitetään tiivistetysti empiirisen analyysin tulokset molemmista tutkituista ketjuista keskeisten teemojen osalta, mikä mahdollistaa ketjujen keskinäisen vertailun. Tiivistelmässä ketjuissa esiintynyttä ajattelua on luonnollisesti ollut pakko hieman yleistää ja kärjistää, sillä saman ketjun haastatellut henkilöt eivät olleet kaikista teemoista samaa mieltä. Tiivistelmäkuvion jälkeen ketjuissa esiintynyttä merkkiajattelua verrataan paitsi ketjujen kesken myös teoriaosan näkemyksiin.

Kuvio 8-10 Yhteenveto empiirisen analyysin tuloksista

<i>Teema</i>	<i>Ketju</i>	<i>Andiamo (et-kauppa)</i>	<i>K-supermarket (pt-kauppa)</i>
Merkkituotteeseen käsitetasolla yhdistetään		mielikuva, tunnettuus, käsitys toimitteen sisällöstä	mielikuva, positiivinen imago, tunnettuus, vakiintuneisuus, omaisuus
Ketjumerkin halutaan olevan		Nuorekas, muodikas, valituille kohderyhmille paikkakunnan paras kenkäkauppa. Markkinajohtaja mielikuvallisesti valtakunnallisena ketjuna.	Tavallista parempi ruokakauppa. Perusasiat kunnossa: hyvä, toimiva kauppa. Tavallista parempaa: asioinnin helppous ja nopeus, valituille kohderyhmille valikoima- ja palveluylivaro.
Organisaatiorakenteen vaikutus ketjumerkkiin		Itsenäiset kauppiat motivoituneita, mutta ketjun rakentaminen haasteellista.	Kauppiat tuovat kokemusta, ammattitaitoa ja mahdollistavat paikallissopeutuksen, mutta ajattelevat lyhytjänteisesti ja vain oman myymälän näkökulmasta.
Liikeidea: Ketju myy		Kenkiä palvelun kera suurimmissa kaupungeissa selkeästi rajatuille kohderyhmille: M&M Menevä, Maija Muodikas, Timo Tyylikäs, H&H Harkitsevainen.	Tuoretavaroita, teollisia tuotteita, kodintarvikkeita ja käyttötavaroita kaupungeissa ja kuntakeskuksissa lapsiperheille ja hyvän ruoan ystäville.
Keskeisimmät kilpailukeinot		Valikoima, palvelu, myymälä, hinta, sijainti, viestintä	Valikoima, palvelu, myymälä, hinta, sijainti, tuoreus
Ketjun menestystekijät pitkällä aikavälillä		Vastausten kirjo suuri, ei yhtenäistä näkemystä	Vastausten kirjo suuri, ei yhtenäistä näkemystä
Identiteetti		Ketjukulttuurissa korostuu avoin yhteistyö ja positiivinen kriittisyys.	Ketjukultturia ei ole muodostunut ketjun nuoren iän vuoksi, arvot Keskon perusarvoja.

Ketjumerkin persoonallisuus	Aikaansa seuraava, aktiivinen, nuori, ennakkoluuloton, menestyvä jne. Ei yhteisesti määritelty.	Laadukas, osaava, uudistuva, kansainvälinen, trendikäs, narsisti jne. Ei yhteisesti määritelty.
Asemointi	Hyvä asema valikoima- ja muotikuvassa, kohtuullinen hintakuva verrattuna erikoisliikkeisiin.	Kaupungin tai suuren kuntakeskuksen paras, tuorein, monipuolisin ja ruokaisin ostopaikka.
Markkinointiviestintä	Imagomainonta kytkeytyy aina tuotemainontaan. Valtakunnallista ja kauppakohtaista.	Imagomainonta ja tarjousmainonta erikseen. Valtakunnallista, alueellista ja kauppakohtaista.
Mediat	Esite, televisio, aikakauslehdet, tapahtumamarkkinointi, radio, kanta-asiakasmarkkinointi, Internet, sanomalehti.	Televisio, aikakauslehdet, ulkomainonta, ”Tavallista parempi ruokalehti”, kanta-asiakasmarkkinointi, sanomalehti, myymälämainosmateriaali, Internet, Komedia, K-ryhmän yhteiset Pirkka ja K-kanava.
Sisäinen markkinointi	Sisäinen tiedote, henkilökunta-tapahtumat, ketjusopimuspalaverit, kauppiaan ja myymälähenkilökunnan palaverit.	Sisäinen tiedote, kampanjaposti, kauppiaskokoukset, alueelliset markk.ryhmien kokoukset, kokoukset oston kanssa, ennakkomyyntitilaisuudet, henkilökunnan koulutus.
Imago	Tärkein imagotavoite -alueen paras kenkäkauppa - saavutettu 2-3 vuotta sitten.	KTT 1997 imagovertailussa neljäs Citymarketin, Prismen ja S-marketin jälkeen.
Merkin arvo	Ei määritelty, seurataan lähinnä mielikuvaa.	Ei määritelty, seurataan lähinnä tunnettuutta.
Kehittäminen tulevaisuudessa	Jatketaan nykyisellä linjalla, pyritään entistä tiiviimpään ketjuun.	Valitaan suunta tutkimustiedon perusteella, lisätään ketjun visuaalista yhtenäisyyttä.

Käsitykset merkkituotteesta ja mielikuvatavoitteet

Kuten kuviosta käy ilmi, merkkituotteen määrittelyt sisälsivät erikois- ja päivittäistavarakaupan puolella hyvin samanlaisia termejä. Molemmissa merkkituote yhdistettiin voimakkaasti mielikuvan luomiseen ja tunnettuuden saavuttamiseen. Teoriaosassa esitetty differointi merkin tavoitteena ei haastateltujen määritelmässä noussut esiin. Yleisesti ottaen kauppaketjun merkkituotteistamista pidettiin mahdollisena, mutta monimutkaisempana kokonaisuutena kuin perinteisiä tuotelähtöisiä merkkejä. Suurin osa haastatelluista piti omia ketjujaan merkkituotteina, mutta muutama myönsi, ettei ketju vielä todellisuudessa täytä merkille asetettuja kriteerejä.

Molempien ketjujen tavoitteena on saada aikaan yhtenäinen ketjumielikuva. Andiamossa halutaan olla paikkakunnan paras kenkäkauppa valituille kohderyhmille ja K-supermarketin mielikuvatavoite kiteytyy lauseeseen ”Tavallista parempi ruokakauppa”. Yhteistä on myös organisaatorakenne ja mielipiteet sen vaikutuksista ketjumerkin rakentamisen mahdollisuuksiin. Teoriaosassa todettiin, että ketjumerkin rakentaminen on todennäköisesti tehokkaampaa yhden omistajan ketjussa, mutta muunlainen omistusrakenne ei sulje pois mahdollisuutta vahvaan merkkiin. Empiiriset havainnot tukevat näkemystä, sillä ketjumerkin rakentaminen itsenäisten kauppiaiden muodostamassa ketjussa koettiin haasteeksi. Ketjuyksiköissä vallitsi yksimielisyys siitä, että ketjumerkkiin liittyvät asiat täytyy ”myydä” organisaatiolle, niistä tuleva hyöty pitää pystyä perustelemaan taitavasti. Useimpien kauppiaiden todettiin ajattelevan aivan liian lyhytjänteisesti ja kapeasti ketjumerkin kehittymisen kannalta. Toisaalta yrittäjyyttä pidettiin ketjujen voimavarana; ammattitaitoiset ja motivoituneet kauppiaat mahdollistavat paikallissopeutuksen ja ottavat vastuun omien asiakkaidensa tyytyväisyydestä.

Liikeidea

Liikeidean osalta siitä mitä ja kenelle myydään, oltiin molemmissa ketjuissa melko yksimielisiä. Erikoistavarakaupan puolella segmentointi oli luonnollisesti huomattavasti tarkempaa kuin päivittäistavarakaupassa. Keskeisimmät kilpailukeinot erosivat hämmästyttävän vähän. Molemmissa ketjuissa valikoima nousi selvästi tärkeimmäksi, muita

yhteisiä olivat palvelu, hinta, sijainti ja itse myymälä. Ketjujen menestystekijöistä pitkällä aikavälillä puhuttaessa jokaisella oli oma mielipide. Kaikki esiin nousseet menestystekijät on lueteltu Andiamon osalta luvussa 8.2.2 ja K-supermarketin osalta luvussa 8.3.2. Tutkielman teeman kannalta on kiinnostavinta, että molemmista ketjuista vain yksi vastaaja painotti ketjumerkin rakentamista tai vahvistamista menestystekijänä.

Identiteetti

Ketjukulttuurin suhteen havaintoyksiköissä oli selvä ero. Andiamossa todettiin, ettei ketjukulttuurista ole erityisemmin yhdessä puhuttu, mutta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ketjulle on kehittynyt oma kulttuuri. Ketjun arvoista avoimuutta, yhteistyökykyä ja positiivista kriittisyyttä painotettiin voimakkaasti ja niiden koettiin olevan melko ainutlaatuisia suomalaisten tai ainakin keskolaisten ketjujen piirissä. K-supermarketissa ketjukulttuurista ei vielä pystytä puhumaan. Todettiin ketjun olevan niin nuori ja siihen koottujen ihmisten toimineen aikaisemmin sen verran erilaisissa tehtävissä, ettei ketjukulttuuriksi luokiteltavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ole ehtinyt syntyä. Ketjun arvomaailma seurailee Keskolle yhteisesti määritellyjä perusarvoja. Eroon ketjukulttuureissa vaikuttanee myös ketjujen koko ja kasvuvauhti, vaikkei sitä haastatteluissa mainittu. Andiamo -ketjuun kuuluu seitsemän toimintavuoden jälkeen 30 myymälää, K-supermarkettiin neljän vuoden jälkeen 82 myymälää.

Teoriaosan näkemystä identiteetistä merkin perustana ei haastatteluissa esiintynyt lainkaan. Sitä ei kysytty suoraan, vaan pyrittiin selvittämään ketjukulttuurin ja arvokeskustelun kautta. Haastateltavat eivät ketjukulttuurista puhuttaessa tuntuneet mieltävän sitä ketjumerkin rakentamisen edellytykseksi.

Teoriaosassa todettiin, että merkkituotteella on persoonallisuus. Empiirisestä osasta käy ilmi, ettei ketjumerkille ole kummassakaan tapauksessa määritelty nykyistä tai ihannepersoonallisuutta. Kysymykseen ketjumerkin persoonallisuudesta saatiin kyllä kaikissa tapauksissa vastaus, mutta vastaukset heijastelivat pikemminkin henkilökohtaisia näkemyksiä kuin yhteisesti pohdittua tavoitetta.

Asemointi

Asemointi oli ainakin ketjuyksiköissä tuttu käsite, ja tavoiteltava asema määriteltiin oikeastaan jo liikeidean yhteydessä. Kilpailijoiden seuranta ja yleensäkin laajamittaista tutkimustoimintaa arvostetaan Keskossa suuresti, ja molemmissa ketjuissa korostettiin oman aseman seuraamisen ja tutkimustulosten antaman informaation tärkeyttä ketjukonseptin kehittämisessä.

Markkinointiviestintä

Ketjuissa suhtauduttiin eri tavalla yrityskuva- ja tuote/tarjousmainontaan. Andiamon tapauksessa niitä ei haluta erottaa, kun taas K-supermarketissa puhdas imagomainonta ilman tuotetarjouksia nähdään tärkeänä erilaistamisen keinona. Yrityskuvamainonnan lisääminen saa ketjussa teoriassa kannatusta, mutta käytännössä kilpailuympäristön paine ajaa yhä enemmän tarjousmainonnan suuntaan. Kaikki käytetyt markkinointiviestintämuodot ja niille asetetut tavoitteet esitellään Andiamon osalta luvussa 8.2.5 ja K-supermarketin osalta luvussa 8.3.5. Molemmissa ketjuissa painotettiin teoriaosassakin esiintynyttä näkemystä, jonka mukaan kaupan markkinoinnissa itse myymälä on olennainen viestintäväline. Muutamia esimerkkejä ketjujen mainonnasta löytyy liitteestä 6.

Sisäistä markkinointia ja tiedottamista pidettiin yksimielisesti erittäin tärkeänä ketju-merkin rakentamisen kannalta. Andiamossa enemmistön mielestä sisäisessä markkinoinnissa on selvästi parantamisen varaa, sopivia keinoja tehokkaaseen sisäiseen viestintään ei vain oikein ole löydetty. K-supermarketissa sisäistä tiedottamista todettiin olevan suhteellisen paljon, ja mahdollisen tiedonpuutteen epäiltiin johtuvan lähinnä vastaanottajan passiivisuudesta.

Imago

Molemmissa havaintoyksiköissä kuluttajien näkemyksiä ketjuista tutkitaan säännöllisesti ja tämänhetkiseen imagoon oltiin haastatteluissa suhteellisen tyytyväisiä. Ymmärrettiin,

että merkin rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, eikä imagoa muuteta hetkessä. Tässä työssä Andiamon imagoa esiteltiin SV-Tietopalvelun vuonna 1997 tekemän kuluttaja-asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla ja K-supermarketin imagoa Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy:n vuoden 1997 kotitaloustutkimuksella. Molemmissa ketjuissa oltiin sitä mieltä, ettei koko henkilökunta toistaiseksi ole sisäistänyt ketjun imago tavoitteita.

Merkin arvo ja tulevaisuuden kehitys

Ajatus merkin arvon taloudellisesta määrittämisestä tuntui molemmissa ketjuissa täysin vieraalta. Ketjumerkin kehitystä mitataan lähinnä mielikuvalla (Andiamo) ja tunnettuudella (K-supermarket). Teoriaosassa esitetyistä merkin arvon osatekijöistä - merkkiuskollisuus, nimen tunnettuus, laatukäsitys, assosiaatiot ja muut ominaisuudet - seurataan työn tekijän käsityksen mukaan jossain määrin kaikkia muita paitsi merkkiuskollisuutta. Molemmissa tapauksissa ketjun nykyistä linjaa pidettiin oikeana kehityssuuntana. Andiamo haluaa myös tulevaisuudessa olla nuorekas ja muodikas kenkäkauppa ja K-supermarket tavallista parempi ruokakauppa. Entistä tiiviimpi ketjutoiminta nähdään oikeana tulevaisuuden toimintatapana.

9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkielman tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka kauppaketjusta rakennetaan kestävä merkkituote ja mitä markkinointiviestinnän keinoja ketjumerkin rakentamisessa käytetään. Teoreettisessa osassa muodostettiin kirjallisuuden perusteella malli kauppaketjun merkkituotteistamisen prosessista. Mallissa lähtöoletus oli, että kauppaketju asettaa toiminnan erääksi tavoitteeksi ketjumerkin luomisen, joka ilmenee konkreettisimmillaan tavoitteena muodostaa ketjusta yhtenäinen mielikuva kuluttajien mielissä. Liikeidea määrittää toiminnan puitteet ja vakiintuneiden toiminta- ja ajattelutapojen joukosta ketjulle kehittyä oma yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri ja siinä korostuvat keskeiset arvot muodostavat ketjun identiteetin ytimen, joka on merkkituotteistamisen perusta. Ketju hakee asemaansa markkinoilla suhteessa kilpailevaan tarjontaan, ja asemointitavoitteiden määrittelemiä argumentteja ketjun olemuksesta ja toiminnasta kerrotaan kuluttajille markkinointiviestinnän keinoin. Suunnitelmallisella viestinnällä pyritään luomaan ketjulle haluttu imago kuluttajien mielissä. Imagoa ja merkin arvon osatekijöitä seurataan ja merkkiä kehitetään tutkimustiedon ohjaamana jatkuvien investointien avulla.

Empiirisen osan tehtävänä oli selvittää, onko ketjumerkkiä käytännössä rakennettu teoreettisen mallin mukaisesti. Empiirinen työ suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka havaintoyksiköiksi valittiin kaksi keskolaista ketjua, Andiamo -kenkäketju erikoistavarakaupan edustajaksi ja K-supermarket päivittäistavarakaupan puolelta. Aineisto kerättiin suorittamalla kymmenen teemahaastattelua. Molemmista ketjuista haastateltiin ketjuyksikön työntekijöitä sekä kauppiaita, joista enemmistöllä oli kokemusta myös ketjujohtokunnassa toimimisesta. Empiirisen aineiston analyysissä selvitettiin ketjuissa ilmenevän merkkituoteajattelun sisältöä ja painoarvoa, ketjujen liikeidean sisältöä ja asemointitavoitteita, markkinointiviestinnän tavoitteita ja käyttöä sekä tähän mennessä saavutettua imagoa. Myös merkin arvon mittausta ja tulevaisuuden näkymiä kartoitettiin. Tuloksia verrattiin sekä ketjujen kesken että muodostettuun teoreettiseen malliin.

Tämän työn tutkimusongelma oli: ”Miten kauppaketjusta rakennetaan merkkituote markkinointiviestinnän avulla?”.

Työn teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen perusteella ketjumerkki luodaan saavuttamalla kuluttajan mielessä haluttu imago markkinointiviestinnän, lähinnä mainonnan, myynninedistämisen ja itse myymälän, avulla. Reunaehdot imagotavoitteelle asettaa liikeidea ja ketjun identiteetti sekä kilpaileva tarjonta, sillä asema kuluttajan mielessä muodostuu suhteessa kilpailijoihin. Markkinointiviestinnän tavoitteena on sekä teoriassa että käytännössä yhdistää mielikuvan luominen ostokäyttäytymiseen.

Teoriaosassa vahvan ketjumerkin perustana pidetään identiteettiä, selkeää yrityskulttuuria, jossa ketjun kaikki jäsenet ovat sisäistäneet ketjun filosofian ja persoonallisuuden ja merkki kehittyy itse yrityksen olemuksesta ja vahvuuksista. Käytännössä ketjumerkin perusta tuntui muotoutuvan enemmän yrityksen toimintaympäristön ohjaamana. Ketjumerkille etsitään sisältöä vallitsevan markkinatilanteen ja kuluttajakäyttäytymisen luomista mahdollisuuksista, joiden perusteella päätetään liikeidea ja tavoitemielikuva.

Viitekehyksessä ketjumerkin luomisen lähtökohtana pidettiin ketjumerkin asettamista tavoitteeksi. Tavoitteeseen katsottiin olennaisesti liittyvän sen, että sen toteutumista eli merkin arvoa tulee systemaattisesti mitata. Havaintoyksiköissä ketjumerkki ei ollut tavoitetasolla vahvasti esillä sikäli, että sitä ei oltu dokumentoitu virallisesti, mutta sen rakentamista pidettiin kuitenkin itsestäänselvänä muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Ketjujen tunnettuutta, imagoa ja ominaisuuksia seurattiin, mutta tutkimuksia ei suoranaisesti käsitetty tai ainakaan nimetty merkin arvon mittaamiseksi. Empiiriset tulokset osoittavat, ettei merkkituoteajattelu ole tutkituissa ketjuissa niin selkeää ja yhdenmukaista kuin teoriassa oletettiin. Viitekehyksessä esiintyneet asiakokonaisuudet esiintyivät kuitenkin ketjujen merkkiajattelussa identiteetin käsitettä lukuunottamatta, joten viitekehystä voidaan pitää suhteellisen pätevänä. Identiteetti merkin perustana on englanninkielisessä kirjallisuudessa merkkiajattelun tuoreimpia suuntauksia, joten käsitteen ei voida vielä olettaakaan lyöneen itsensä vahvasti läpi suomalaisessa käytännössä. Suomalaisia yrityksiä ei liene koskaan pidetty merkkituoteistamisen edelläkävijöinä.

Empiiriset tulokset myötäilevät pääpiirteissään teoreettista viitekehystä edellä esitettyjä varauksia lukuunottamatta, ja näin ollen viitekehys voidaan yleistää laajemminkin kaupan ketjujen merkkituotteistamista ohjaamaan. Empiiriset tulokset eivät olennaisesti eronneet erikois- ja päivittäistavaraketjuja vertailtaessa, joten empiria tukee teoriaosan näkemystä viitekehysten soveltuvuudesta sekä erikois- että päivittäistavarakaupassa käytettäväksi. Suurimmat erot havaintoyksiköiden välillä ketjumerkin rakentamisessa tuntuivat johtuvan pikemminkin ketjun iästä, koosta, kasvuvauhdista ja markkinointibudjetista kuin kaupan luonteesta.

Kun suhteutetaan tämän tutkielman empiirisiä havaintoja aikaisempaan tutkimukseen, havaitaan, että ne vastaavat pääpiirteittäin kirjallisuudessa esitettyjä tietoja kauppaketjun merkkituotteistamisesta. Suomessa aihetta ei juurikaan ole tutkittu, mutta esimerkiksi englantilaisen Leahyn näkemys on selvästi tunnistettavissa. Leahyn (1992, 120) mukaanhan itse myymälä, sen sijainti, ilmapiiri, sortimentti, palvelut ja hinnoittelu- käytäntö voivat muodostaa merkkituotteen. Markkinointiviestinnän osalta tutkimustulokset tukivat Vaittisen (1990, 74) ja Varstan (1997) toteamuksia mielikuvamarkkinoinnista ketjuviestinnän perustana; viestinnässä pyritään ottamaan huomioon kaikki asiakkaan mielikuvaan vaikuttavat tekijät. Varstan (1997) väitteeseen, jonka mukaan kaupan mainonnassa on siirrytty yksinomaan tunteisiin vetoavaan mainontaan, ei voida täysin yhtyä. Ajatus sai kyllä tutkituissa ketjuissa kannatusta sikäli, että yrityskuvamainontaa halutaan tehdä. Todettiin kuitenkin, ettei tuotemainontaa erikoistavarakaupassa ja tarjousmainontaa päivittäistavarakaupassa voida sivuuttaa, koska ensinmainituissa valikoiman sisältöä halutaan ehdottomasti tuoda esille ja jälkimmäisessä hinnalla on pakko kilpailla.

Liikkeenjohdon on tämän tutkielman tulosten perusteella tarkennettava tavoitteenasetantaa. Jos halutaan rakentaa kestävä ketjumerkki, se on myös asetettava selkeästi tavoitteeksi ja pyrittävä määrätietoisesti siihen, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät tavoitteen sisällön ja ajattelevat samansuuntaisesti. Toisessa tutkituista ketjuista näkemykset ketjumerkin rakentamisesta olivat ristiriitaisia. Näkemysero kärjistyi organisaatorakenteeseen: ”kauppiaat estävät brandin rakentamisen vs. kauppiaiden ammattitaito antaa brandille katetta”. Asetettuja tavoitteita, tässä tapauksessa kaikkia merkin

arvon osatekijöitä, on myös järjestelmällisesti mitattava muutosten havaitsemiseksi. Merkin rakentamisen on useissa yhteyksissä todistettu kestävän pitkään, ja ketjun historian alkuvaiheessa lienee realistisempaa puhua tuotemerkistä kuin merkkituotteesta, kuten jo työn johdannossa todettiin. Se, että on otettu tavoitteeksi tietyn mielikuvan rakentaminen, ei vielä tee yrityksestä merkkituotetta.

Jatkotutkimuksen tehtävänä on tämän työn perusteella suunnata lisää huomiota erityisesti organisaatorakenteesta johtuviin ongelmiin merkin rakentamisessa. Lisäselvitystä kaipaa ainakin se, kuinka sisäinen markkinointi saadaan toimivaksi niin, että koko henkilökunta käsittää merkkiajattelun samalla lailla ja ymmärtää ketjumerkin imagotavoitteet. Pohtimista riittää myös siinä, kuinka ketjukuri ja yrittäjäyys voidaan onnistuneesti yhdistää siten, että itsenäisten kauppiaiden motivaatio säilyy, mutta ketju esiintyy kuitenkin ulospäin täysin yhtenäisesti. Hyödyllistä olisi myös selvittää, kuinka ketjujen merkkiajattelussa toisarvoiseen asemaan jäänyttä ketjun identiteettiä ja ketjukulttuuria voitaisiin systemaattisesti kehittää ja syventää niin, että ketjulle muodostuisi vahva, kilpailijoista erottuva persoonallisuus.

KIRJALLISET LÄHTEET

- Aaker, David A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York.
- Aaker, David A. 1996. *Building strong brands*. The Free Press, New York.
- Alasuutari, Pentti 1995. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Vastapaino, Tampere.
- Alhava, Markku 1995. *Ketjuuntumisen lähtökohdat ja tunnuspiirteet sekä ketjuuntumisaste Suomessa*. Esitelmä SEFEK:n Ketjuuntuva kauppa ja palveluketjut -seminaarissa 26.4.1995.
- Arnold, David 1992. *Merkitavaramarkkinoinnin johtaminen*. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Arnold, David 1995. Merkkituotteet tuotantohyödykkeiden ja huipputekniikan markkinoilla. Teoksessa *Merkituote*. Näköalapaikka-sarja. Markkinointi-instituutin kannatusyhdistys r.y. 18-23.
- Balmer, John M. T. 1995. Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management* 21:1. 24-46.
- Batra, Rajeev & Myers, John G. & Aaker, David A. 1996. *Advertising Management*. 5. painos. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Bernstein, David 1986. *Yrityksen imago ja todellisuus*. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Berry, Leonard L. & Zeithaml, Valerie A. & Parasuraman A. 1990. Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review* Summer 1990. 29-38.
- Davies, Gary 1993. *The two ways in which retailers can be brands*. Oxford Institute of Retail Management.
- De Chernatony, Leslie 1993. The seven building blocks of brands. *Management Today* March 1993. 66-68.
- De Chernatony, Leslie & McWilliam, Gil 1989. The Strategic Implications of Clarifying How Marketers Interpret "Brands". *Journal of Marketing Management* 5:2. 153-171.
- Diefenbach, John 1992. The Corporate Identity as the Brand. Teoksessa Murphy, John M. (toim.) *Branding: a key marketing tool*. 2. painos. MacMillan Academic and Professional Ltd, Lontoo. 156-164.

- Dowling, Grahame R. 1993. Developing Your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning* 26:2. 101-109.
- Doyle, Peter 1990. Building successful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing* 7:2 Spring 1990. 5-20.
- Edell, Julie A. & Moore, Marian Chapman 1993. The Impact and Memorability of Ad-Induced Feelings: Implications for Brand Equity. Teoksessa Aaker, David A. & Biel, Alexander L. (toim.) *Brand Equity & Advertising*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey. 195-211.
- Egan, Colin & Guilding, Christopher 1994. Dimensions of Brand Performance: Challenges for Marketing Management and Managerial Accountancy. *Journal of Marketing Management* 10. 449-472.
- Eskola, Antti 1968. *Sosiologian tutkimusmenetelmät II*. 2. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.
- Eskola, Antti 1975. *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*. 4. painoksen lisäpainos. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.
- Fakta 1997a. Brandi on hallittujen osatekijöidensä summa. *Fakta* 6-7/97. 70-71.
- Fakta 1997b. Palvelubrandit: avain jatkuvaan menestykseen. *Fakta* 6-7/97. 73.
- Fill, Chris 1995. *Marketing communications: Frameworks, theories and applications*. Prentice Hall, New Jersey.
- Gale, Bradley 1994. The Importance of Market-Perceived Quality. Teoksessa Stobart, Paul (toim.) *Brand Power*. The MacMillan Press Ltd, Lontoo. 65-84.
- Gorb, Peter 1992. The Psychology of Corporate Identity. *European Management Journal* 10:3. 310-314.
- Helsingin Sanomat* 25.3.1998. K-kaupat menettivät markkinaosuuttaan.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1980. *Teemahaastattelu*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Liikanen, Pirkko & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1986. *Tutkimus ja sen raportointi*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hollander, Stanley C. & Omura Glenn S. 1989. Chain store developments and their political, strategic, and social interdependencies. *Journal of Retailing* 65:3. 299-325.

- Jahnukainen, Iiro & Junnelius, Christian & Sonkin, Lena 1988. *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. 7. painos. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Espoo.
- Kapferer, Jean-Noël 1992. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. The Free Press, New York.
- Kehittyvä Kauppa 1990. Mikä on strategiasi? 3/1990. 40-42.
- Keller, Kevin Lane 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 January 1993. 1-22.
- Keskon vuosikertomus 1997.
- Kilpailuvirasto 1992. Päätös Dno 454/67/92.
- King, Stephen 1991. Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management* 7. 3-13.
- Kirmani, Anna & Zeithaml, Valarie 1993. Advertising, Perceived Quality, and Brand Image. Teoksessa Aaker, David A. & Biel, Alexander L. (toim.) *Brand Equity & Advertising*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey. 143-161.
- Kotler, Philip 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8. painos. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Kotler, Philip 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9. painos. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Krishnan, Shanker H. & Chakravarti, Dipankar 1993. Varieties of Brand Memory Induced by Advertising: Determinants, Measures, and Relationships. Teoksessa Aaker, David A. & Biel, Alexander L. (toim.) *Brand Equity & Advertising*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey. 213-231.
- Laforet, Sylvie & Saunders, John 1994. Managing brand portfolios: how the leaders do it. *Journal of Advertising Research* September/October 1994. 64-76.
- Larsson, Folke 1990. *Den nya varuhandeln*. 4. painos. Studentlitteratur, Lund.
- Leahy, Terry 1992. Branding - the Retailer's Viewpoint. Teoksessa Murphy, John M. (toim.) *Branding: a key marketing tool*. 2. painos. MacMillan Academic and Professional Ltd, Lontoo. 116-124.
- Leahy, Terry 1994. The emergence of retail brand power. Teoksessa Stobart, Paul (toim.) *Brand Power*. The MacMillan Press Ltd, Lontoo. 121-136.
- Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos 1994. *Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta*. Hakapaino Oy, Helsinki.

- Müller, Götz-Michael 1994. Dachmarkenstrategien. *Markenartikel* 4/94. 142-148.
- Nevalainen, Eila 1995. Vahvat merkkituotteet ovat osakkeenomistajien etu. Teoksessa *Merkkituote*. Näköalapaikka-sarja. Markkinointi-instituutin kannatusyhdistys r.y. 5-17.
- Nyström, Sirkku 1997. Brandi vai merkki? *Kauppalehti* 3.4.1997. 16.
- Palmroth, Annastiina 1997. *Brand Image Management: Study on a Brand Image Management Model in International Business Environment - Case: Pertti Palmroth -tuotemerkki*. Kansainvälisen liiketoiminnan pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. & Zeithaml, Valerie A. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* Spring 1991. 39-46.
- Parkinson, Stephen & Sheerman Janette 1995. Managing brands successfully. *Manager Update* 7:1. 11-20.
- Pepels, Werner 1990. Marketing als Markenmanagement. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* 4/90. 433-447.
- Pitkänen, Merja 1993. *Päivittäistavarakauppa- ja palvelu- ja liikeideaan perustuva kilpailustrategia*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Puhakka, Anja 1993. *Asemointi kilpailuetua tuottavana tekijänä*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Randazzo, Sal 1993. *Mythmaking on Madison Avenue - How Advertisers Apply the Power of Myth and Symbolism to Create Leadership Brands*. Probus Publishing Company, Chigago.
- Ries, Al & Trout, Jack 1986. *Positioning: The Battle for Your Mind*. 2. painos. McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Rinne, Pekka 1996. Merkkituotteen rakentaminen on pitkä prosessi. *Amerinfo* 4/96. 4-5.
- Robertson, Kim 1989. Strategically desirable brand name characteristics. *The Journal of Consumer Marketing* 6:4. 61-71.
- Rossiter, John R., Percy, Larry & Donovan, Robert J. 1991. A Better Advertising Planning Grid. *Journal of Advertising Research* October/November 1991. 11-21.
- Rubinstein, Helena 1996. "Brand First" Management. *Journal of Marketing*

Management 12. 269-280.

Sahiluoma, Vesa 1998. Suomalainen brandikeskustelu liian rajoittunutta. *Kauppalehti* 26.3.1998. 10.

Stern, Louis W. & El-Ansary, Adel I. 1992. *Marketing Channels*. 4. painos. Prentice Hall Inc, New Jersey.

Törmä-Aunola, Tuula 1985. *Mainonnan ammattisanasto*. Mark Kustannus Oy, Helsinki.

Upshaw, Lynn B. 1995. *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. John Wiley & Sons Inc.

Urde, Mats 1994. Brand Orientation - A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing* 11:3. 18-32.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

Vaittinen, Markku 1990. *Kaupan kilpailukeinot*. Markkinointi-instituutin kirjasarja n:o 39. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Varsta, Atte 1997. Brandimarkkinointi vähittäiskaupassa. *Ketjuviesti* 2/97. 26-27.

Wiklund, Veronica 1993. Mainonnan rooli merkkioskollisuuden rakentamisessa. *Mainosuutiset* 1/93. 6-7.

Willey, David 1993. Only the strong survive. *Journal of Business Strategy* 15:3. 30-33.

HAASTATTELUT

Isosalo, Esko, kauppias. Andiamo, Hämeenlinna. 18.2.1998.

Karppinen, Marja-Liisa, markkinointipäällikkö. Supermarketkesko, Helsinki. 26.2.1998.

Kuisma, Heikki, myymäläpäällikkö. K-supermarket Seilori, Espoo. 25.2.1998.

Muuriaisniemi, Pertti, neuvontapäällikkö. Supermarketkesko, Helsinki. 16.2.1998.

Oksaharju, Jarmo, markkinointipäällikkö. Kenkäkesko: Andiamo -kenkäkaupat, Helsinki. 17.2.1998.

Pietilä, Pekka, johtaja. Kenkäkesko, Helsinki. 12.2.1998.

Ruotsalainen, Jaana, kauppias. Andiamo, Tampere. 20.2.1998.

Tolonen Pekka, kauppias. Andiamo, Tampere. 20.2.1998.

Vehmas, Jaakko-Pekka, johtaja. Supermarketkesko, Helsinki. 17.2.1998.

Välinen, Heimo, kauppias. K-supermarket Seilori, Espoo. 25.2.1998.

MUU TUTKIMUSAINEISTO

Kotitaloustutkimus 1997 (osa), Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy.

Kuluttaja-asiakastyytyväisyystutkimus kenkäkaupoista 1997, SV-Tietopalvelu Oy.

K-supermarketin ketjukäsikirja.

Tutkimus K-supermarketin mainonnasta 1997 (osa), Consumer Compass Oy.

LIITE 1 Ketjujen yhteistyömuodot ja niiden yleisyys haastattelujen kohteena olleissa ketjuissa Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksessa ”Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta”

<i>Yhteistyömuoto</i>	<i>Ketjuja, joissa käytössä (n=10)</i>
Hankintoihin liittyvät yhteistyömuodot	
yhteisostot kotimaasta	10
kauttalaskutus	10
yhteisostot ulkomailta	9
yksinmyyntituotteet	9
kuljetukset	8
oma tuotehankinta ja myynti	8
vuosihankintasopimukset	7
varastointi	7
hankintasopimukset tukkuliikkeen kanssa	3
Markkinointiin liittyvät yhteistyömuodot	
markkinoiden ja markkinoinnin seuranta	10
markkinointisuunnitelmien laatiminen	10
yhteismainonta ja/tai -ilmoittelu	10
yhteisen symbolin käyttö	10
liikkeiden ulkonäön yhtenäistäminen	10
omat merkkitarvikkeet tai mallit	10
sortimentin muodostaminen ja ohjaus	10
markkina- ja kuluttajatutkimusten suorittaminen	9
myyjäkoulutus	8
yhtenäisten tuotemerkintöjen käyttö	7
yhteinen luottokortti	5
hinnoitteluohteet	5
konsulenttitoiminta	4
tuotesuunnittelu	4
tuote-, pakkaus- ja myyntitietien suorittaminen	2
yhteinen asiakasneuvonta	2
yhteinen huolto	2
Rahoitukseen ja laskentatoimeen liittyvät yhteistyömuodot	
kustannus- ja tuottoanalyysien tekeminen	8
tilinpäätösanalyysit	8
kannattavuuden seuranta	7
lyhytaikaisten lainojen ja tavaraluottojen hankinta	7
rahoituskysymyksiin liittyvä konsultointi	7
budjetointi	6
laskujen maksun hoitaminen	6
verosuunnittelu	6
kirjanpito	5
takaustoiminta	5
pitkäaikaisen pääoman hankinta	4
palkanlaskenta ja maksaminen	3

jatkuu seuraavalla sivulla

Hallintoon liittyvät yhteistyömuodot	
koulutus	9
ketjun jäsenten konsultointi	9
informaatiopalvelut	9
tietojenkäsittelypalvelut	8
omat Atk-pohjaiset kaupan seurantajärjestelmät	8
tarvitun palvelun etsiminen ja yhteyden luominen	8
yhteiset lomakkeet ja painotuotteet	8
julkaisutoiminta	7
myymäläsuunnittelu ja rakennuttaminen	6
ulkomainen välitystoiminta	5
sijainnin suunnittelu	5
toimitilojen/myymälän vuokraaminen	4

Lähde: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos 1994, 15-16

LIITE 2 Yhteyskirje

Johtaja Kalervo Haapaniemi
Kesko Oy
Satamakatu 3
00160 Helsinki

Helsinki 15.12.1997

Hyvä Kalervo Haapaniemi,

viitaten puhelinkeskusteluunne professori Niilo Homeen kanssa esittelen Teille lyhyesti opinnäytetutkimukseni, jota teen parhaillaan pro gradu -työnäni Helsingin kauppa-
korkeakoulun markkinoinnin laitokselle.

Valitsin tutkimukseni kohteeksi vähittäiskauppanumerkin luomisen, koska aihe on erittäin ajankohtainen, mutta vähän tutkittu. 1990-luvulla vilkkaasti käydyssä merkkituote-
keskustelussa todetaan, että vähittäiskauppakettit ovat kehittämässä samanlaista merk-
kivahvuutta kuin kulutustavaroilla on perinteisesti ollut. Nyt on aika kysyä miksi ja mi-
ten tämä tapahtuu. Tutkimuskysymykseni kuuluukin: Miten kauppaketjusta rakennetaan
merkkituote markkinointiviestinnän avulla. Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta
tietoa siitä, miten kauppaketjusta voidaan kehittää menestyvä ja kestävä merkki.

Olen perehtynyt merkkituotteita, vähittäiskaupan ketjutoimintaa ja markkinointiviestin-
tää koskevaan aikaisempaan tutkimustietoon ja koonnut niiden pohjalta tutkielman
teoreettisen osan ja viitekehyksen. Työn rakenne käy ilmi liitteenä olevasta sisällys-
luettelosta. Tutkielman empiirisessä osassa koetellaan viitekehyksen toimivuutta.

Tutkisin mielelläni Keskon kahta eri ketjua, joista toinen edustaa päivittäistavarakaup-
paa ja toinen erikoistavarakauppaa. Toivon mahdollisuutta haastatella molemmista ket-
juista 2-3 ketjujohtoon kuuluvaa henkilöä. Lisäksi haluaisin käyttööni dokumenttiaineis-
toa mahdollisesti toteutetuista ketjuimagotutkimuksista.

Tutkimuksen suorittamisen tueksi pyydän x markan apurahaa, joka on mahdollista mak-
saa Helsingin kauppa-
korkeakoulun tukisäätiön kautta. Tutkielma on valmis maaliskuus-
sa 1998 ja se voidaan pyynnöstänne julistaa salaiseksi.

Toivon, että voimme keskustella aiheesta lisää. Otan Teihin yhteyttä lähipäivinä.

Ystävällisin terveisin

Reija Nevalainen

LIITE Tutkielman teoreettisen osan sisällysluettelo

LIITE 3 Teemahaastattelun runko

TEEMA-ALUEET: kauppaketjun (merkki)tavoitteet, liikeidea, identiteetti, asemointi, markkinointiviestintä, imago ja merkin arvo.

A. Merkkituotteistamisen tavoitteet ja perusta kauppaketjussa

1. Merkkituotteesta eli brandista on esitetty useita eri määrittelyjä. Mitä merkkituotteella mielestänne tarkoitetaan? Mikä tekee kauppaketjusta brandin? Miten ketju-merkki eroaa perinteisistä tuotelähtöisistä brandeista? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ketjussanne ketjumerkin luomiseen?
2. Mitkä ovat ketjunne merkkituotteistamiseen liittyvät tavoitteet? Mitä muita tavoitteita ketjulla on? Onko ketjun tavoitteilla tärkeysjärjestystä? Mihin merkin rakentaminen sijoittuu tärkeysjärjestyksessä?
3. Organisaatorakenteen vaikutus: Miten organisaatorakenne ts. itsenäisten kauppiaiden olemassaolo vaikuttaa ketjubrandin rakentamiseen? Rakennettaisiinko brandia oleellisesti toisin, jos toiminta olisi Keskon liiketoimintaa? *Kauppiaille lisäksi:* Näettekö toimintaedellytyksiä ilman ketjun tukea?

B. Kauppaketjun liikeidea

1. Mitkä ovat ketjunne markkinat/segmentit? Millä perusteella segmentointi on suoritettu?
2. Miten luonnehtisitte ketjun myymälöiden valikoimia? Mikä niille on ominaista? Millä perusteilla ne valitaan? Kuka valikoimista viime kädessä päättää? Miten yhtenäisiä ketjun eri myymälöiden valikoimat ovat, ts. kuinka paljon yksittäinen kauppias voi vaikuttaa myymälänsä valikoimaan? Mikä on palvelun osuus/rooli myymälöissä? Minkälaisia tekijöitä myymälän asiakaspalvelussa pidetään tärkeinä?
3. Mitä keskeisiä kilpailukeinoja myymälätasolla korostetaan? (hinta-palvelu-valikoimataavutettavuus-viestintä-informaatiojärjestelmät) Mitä pidätte ketjunne tärkeimpinä menestystekijöinä pitkällä aikavälillä?

C. Kauppaketjun identiteetti

1. Miten kuvaisitte ketjunne yrityskulttuuria? Mitkä arvot ovat ketjussa keskeisiä? Poikkeako ketju muista saman myymälätyypin ketjuista ts. mikä ketjussa on ainutlaatuista? Millainen on ketjunne persoonallisuus? (= Kuvaile ketjua kuten ihmistä)
2. Pyritäänkö yrityskulttuuria tietoisesti johtamaan ja kehittämään? Mitä toimenpiteitä tämä käytännössä tarkoittaa? Kuka siitä on vastuussa?
3. Mitkä ketjun arvoista/tavoitteista/piirteistä ovat säilyneet muuttumattomina ajan kuluessa? Mitkä seikat ovat muuttuneet ympäristötekijöiden muuttuessa tai trendien mukana?

D. Asemointi

1. Mitä ymmärrätte asemoinnilla? Minkälaisia asemointitavoitteita ketjullanne on?
2. Mitä seikkoja korostatte asemointiväittämissänne? (valikoima, hinnoittelu, palvelu, sijainti, tuotteiden laatu, myymälän laatu, myymälässä asiointin tehokkuus...)
3. Millä keinoilla pyritte saavuttamaan asemointitavoitteenne? (markkinointiviestintä-, hinnoittelu-, tuote-, jakelutieratkaisut...)

E. Ketjumerkistä viestiminen

Markkinointiviestintä jaetaan yleensä mainontaan, myynninedistämiseen, suhdetoimintaan, henkilökohtaiseen myyntityöhön ja suoramarkkinointiin.

1. Millä tavoin ketjumerkistä viestitään kuluttajille? (onko eroa nykyiset vs. potentiaaliset asiakkaat) Mikä on viestinnän rooli brandin luomisessa? Mikä viestintämuodoista on ketjumerkin rakentamisen kannalta tärkein? Pyritäänkö ketjumielikuvaa rakentamaan tietoisesti? Ohjaako se viestinnän suunnittelua? Pitäisikö ketjun mielestänne keskittyä enemmän yrityskuvamainontaan tuotemainonnan asemesta? Onko viestinnän tyyliä olennaisesti muutettu ketjun historian aikana?
2. Mitä seikkoja pidätte tärkeinä merkkimainonnan suhteen? Mitkä ovat mainonnan tavoitteet? Minkälaista mainontaa merkin rakentamiseksi on ketjussanne käytetty?
3. Myynninedistäminen: tärkeys, tavoitteet, käyttö?
4. Tiedotus ja suhdetoiminta: tärkeys, tavoitteet, käyttö?
5. Henkilökohtainen myyntityö: tärkeys, tavoitteet, käyttö?
6. Suoramarkkinointi: tärkeys, tavoitteet, käyttö?

7. Sisäinen markkinointi: tärkeys, tavoitteet, käyttö? Miten kauppiaat ja henkilökunta suhtautuvat ketjubrandin rakentamiseen?

7. Kiinnitetäänkö eri viestintämuotojen avulla välitettyjen sanomien johdonmukaisuuteen huomiota? Miten yhdenmukaisuus varmistetaan?

F. Kauppaketjun imago ja merkin arvo

1. Minkälainen ketjun imago on tällä hetkellä? Onko asetetut imagotavoitteet saavutettu?

2. Mikä on kauppiaiden ja myymälähenkilöstön rooli imagon muodostumisessa? Tunteeko henkilöstö brandin imagotavoitteet? Entäs keinot halutun imagon saavuttamiseksi? Kenen vastuulla imagon kehittäminen on?

3. Oletteko pohtineet, mistä tekijöistä ketjumerkin arvo koostuu? Miten ketjumerkin arvoa seurataan? Investoidaanko merkin rakentamiseen suunnitellusti ja säännöllisesti? Miten ketjumerkkiä pitäisi kehittää tulevaisuudessa?

Tavarantoimittajat

Kenkäkesko

Andiamo-tiimi

Aleksi 13-tiimi

Anttila-kesko

Citymarket-kesko

ANDIAMO
KENKÄKAUPAT

30 / 35 kauppaa
150 / 250 mmk

M & M Menevä

Maija Muodikas

Timo Tyylikäs

H & H Harkitsevainen

ALEKSI 13

11 / 20 kauppaa
79 / 250 mmk

Maija Muodikas

H & H Harkitsevainen

M & M Menevä

Timo Tyylikäs

K-KENKÄ

87 / 100 kauppaa
310 / 350 mmk

H & H Harkitsevainen

M & M Menevä

Maija Muodikas

Pertti Perusmies

ANTILA

30 kauppaa

H & H Harkitsevainen

Pertti Perusmies

M & M Menevä

Maija Muodikas

**K K K K
CITYMARKET**

38 / 45 kauppaa
262 / 350 mmk

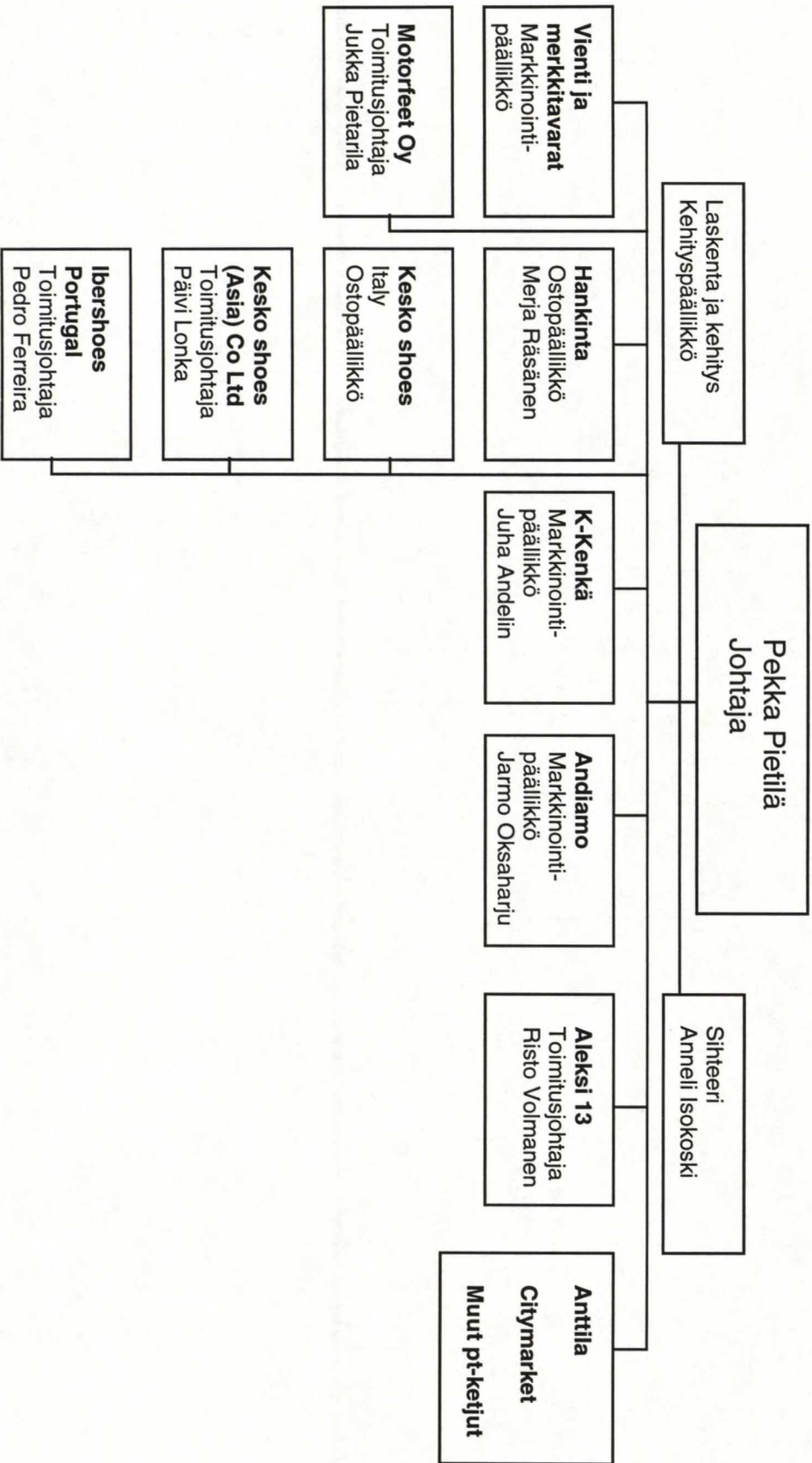
H & H Harkitsevainen

Pertti Perusmies

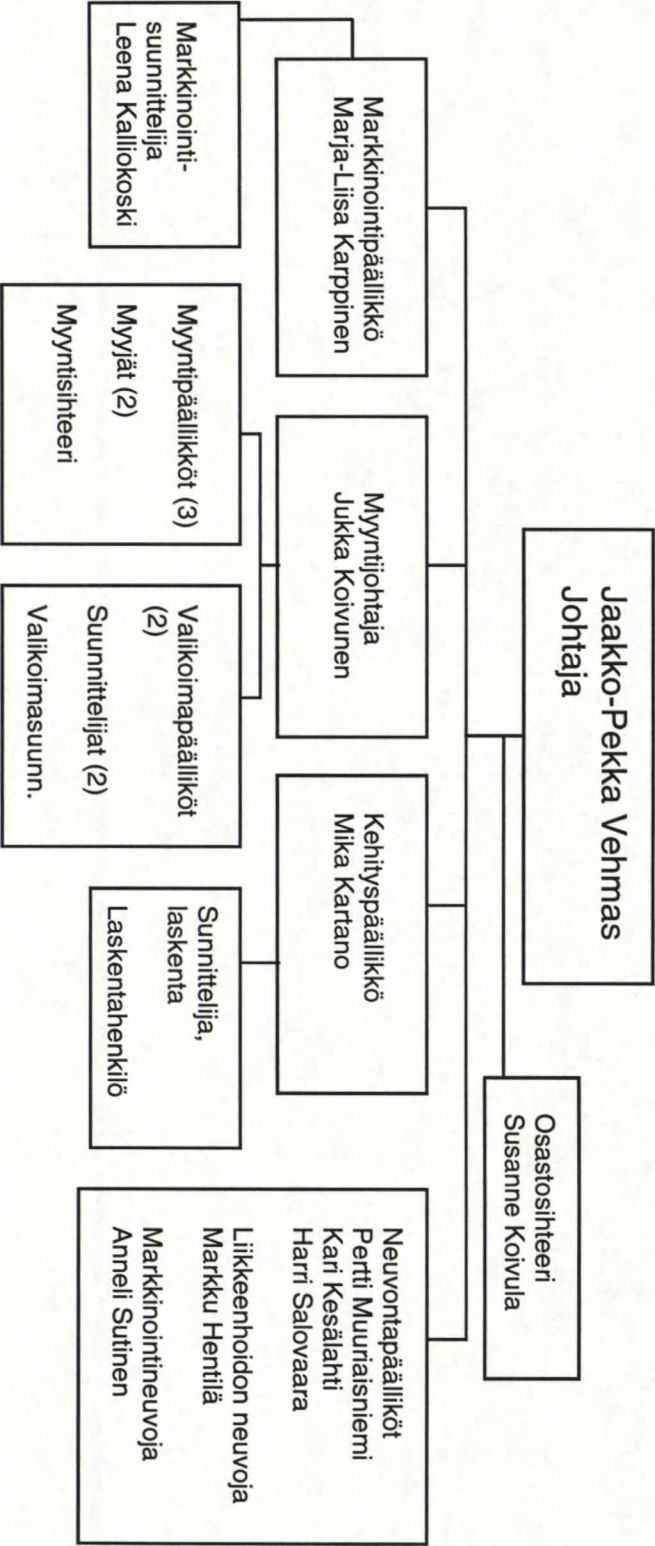
M & M Menevä

Maija Muodikas

Kenkäkesko organisaatio



Supermarketkesko organisaatio



Kovat 98

TARJOUS
299,-

Andiamo®
Nahkaa 359,-

459,-

ANDIAMO

I LOVE THE WAY YOU WALK



parhaista

Merkeistä
ecco®

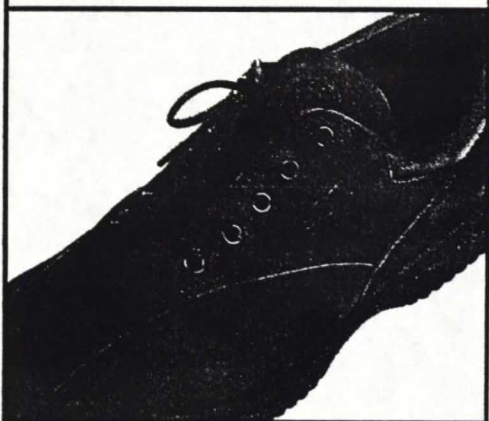
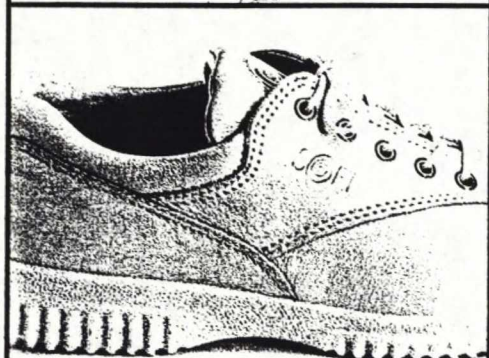
tarjous

399,-

ecco New Soft
värit: t.sin, beige,
kelt. ja l.valk.

Plussaa

ANDIAMO



Tämän sivun edut vain Plussa-kortilla.
Tuote-edut voimassa 1.-30.4.1998





Naisten kymppi
su 31.5.98. klo 13.00

Ke

alkaa

A:sta



359,-

Naisten
solki-
kävelykenkä



299,-

Farkku-
sandaali

Andiamo

Andiamo

299,-

Minni-
sandaali



ISSA

www.andiamo.fi

ANDIAMO

ESPOO, FORSSA, HELSINKI: Aleksi 44 Itäkeskus Forum HYVINKÄÄ, HÄMEENLINNA, JOENSUU, JYVÄSKYLÄ
JÄRVENPÄÄ, KEMI, KERAVA, KOUVOLA, KUOPIO, LAHTI: Laune Trio MIKKELI, OULU, PORI, PORVOO, RAUMA
ROVANIEMI, SAVONLINNA, TAMPERE: Hämeenkatu 3 Hämeenkatu 23, TORNIO, TURKU, VAASA,
VANTAA: Tikkurila Myyrmanni



Diva paseerattu tomaatti
500 g (5,- kg)

10,- 4 kpl

Diva musta kivetön oliivi
900/450 g/prk (24,22 kg) **10,90**

Diva vihreä oliivi paprika-
täytteellä 900/575 g/prk
(18,96 kg) **10,90**

Diva pestokastike
185 g/prk (74,59 kg) **13,80**

Raketti spagetti
350 g (9,51 kg) 3 ps **10,00**

Torino makaroni
400 g (5,- kg) 5 ps **10,00**

Bertolli kasvirasvavete
250 g/rs (27,60 kg) **6,90**

Yrttitarha maustekuutiot
8 kpl/80 g/pkt (123,75 kg) **9,90**

Maggi Extra 16 palaa/pkt **9,90**

Pansuola 450 g/pkt (28,67 kg) **12,90**

Ingman Creme Fraiche
200 g/prk (32,50 kg) **6,50**

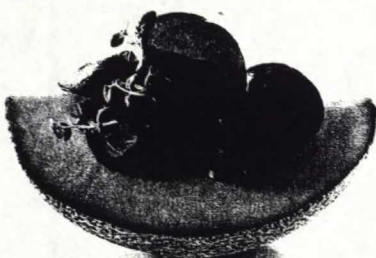
Ruokacreme 2,5 dl/prk (18,- l) **4,50**

Ranskan- tai Vispicreme
2,5 dl/prk (22,- l) **5,50**

MELONIA JA PARMANKINKKUA TAI SAVUPOROJA

*hunaja- tai verkkomelonia
parmankinkkua, savuporoa tai
palvikinkkua ohuina viipaleina*

Halkaise melonit ja poista siemenet.
Leikkaa meloninpuolikkaat lohkoiksi ja
nosta tarjoiluvadille. Asettele kullekin
lohkolle kinkku- tai poroviipaleet. Tarjoa
alkuruokana tai kevyenä lounas-
ruokana.



Corleone tuorepastat tai
nauhaspagetti Tagliolini
250 g/pkt (39,60 kg)

9,90



Olio Di Sansa oliiviöljy 1
19,90

Valio Pastajuustoraaste
150 g/ps (79,33 kg) **11,90**

Valio Ruokajuusto-, Pizz-
juusto- tai Mozzarellaas
150 g/ps (66,- kg) **9,90**



Pirkka esipaistettu patonki
2 kpl/300 g/pkt (19,67 kg) **5,9**

La Casina pizzat Grandioso, Americano
Pepperoni 565 - 710 g/kpl
(31,69 - 39,82 kg) **22,5**

Kotivaran Venäläinenmeetvursti
200 g/pkt (84,50 kg) **16,9**

Kotivaran Valkosipulisalami
150 g/pkt (92,67 kg) **13,9**

Atria Saunapalvi
350 g/pkt (51,14 kg) **17,9**

BERTOLLI



RUOKAOSAAMISEMME ON ALAN HUIPPUA.

K-Supermarket todella on Tavallista parempi Ruokakauppa. Taustalla on vanha osaaminen ja ammattitaito. Tämän takaa asiantunteva henkilökunta, jonka osaamista ylläpidämme jatkuvalla koulutuksella.

Tänä vuonna olemme kiinnittäneet erityistä huomiota muun muassa ruokaiskeihin. Osaava henkilökuntamme huolehtii hedelmä- ja vihannes-, liha- ja kala- sekä leipä- ja juustotiskien huippu-kunnosta. Tarjolla on aina tuoreita ja

raikkaita tuotteita. Ja tietenkin saat henkilökohteisesti asiantuntevaa apua niin tuotteiden valinnassa kuin ruuan valmistuksessa.



Valikoimista emme tingi!

K-Supermarketin laajat valikoimat antavat Sinulle monipuolisia mahdollisuuksia toteuttaa viljeleikin ruokasuunnitelmasi. Valikoimistamme löytyvät aina ajankohdaiset herkut sekä markkinoiden uutuudet. Ruuan lisäksi saat myös kodinhoitoon ja ruuanlaittoon liittyviä hyödyllisiä käyttövälineitä.

K-Supermarket on suunniteltu siten, että tuotteet on helppo löytää ja hinnat on merkitty selkeästi. Sinun on miellyttävä asioida meillä ja tee päivittäiset ostoksiesi nopeasti ja vaivattomasti.

Kannamme vastuuta myös ympäristöstä.

K-Supermarketissa huolehditaan myös luonnosta. Koska haluamme kantaa vastuuta myös tulevaisuudesta, olemme toteuttaneet todellisia käytännön tekoja ympäristön hyväksi.

Käytämme esimerkiksi muovisia kuljetuslaatikoita, jotka on helppo pitää puhanaa ja joita voidaan käyttää yhä uudelleen lukemattomia kertoja. Lisäksi olemme tehostaneet jakelua keskittämällä usean tavaramuunnittajan kuljetukset yhteen autoon. Ja yhä useampien K-Supermarketien läheisyydestä löydät kierrätyspisteen pahville, lasille, muoville, paristoille...

K-Supermarket ajattelee Sinun ja lastesi parasta!

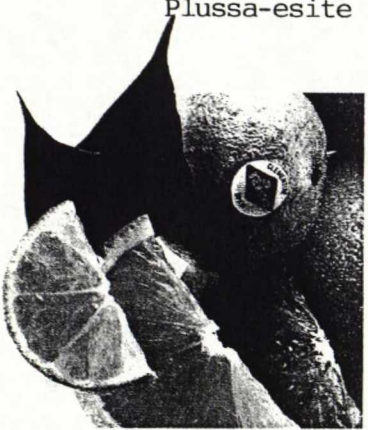


**Tervetuloa omistuneille
ostoksille K-Supermarkettiin!**

10 HYVÄÄ SYYTÄ KESKITTÄÄ OSTOT K-SUPER- MARKETTIIN

1. Saat henkilökohdaista palvelua ja neuvoja ruoka-asioissa.
2. Palveluksessaasi ovat asiantuntevat myyjät, joita koulutetaan jatkuvasti.
3. Saat joka päivä tuoreita ja raikkaita tuotteita valittavina.
4. Voit tehdä valintasi laajoista ja monipuolisista valikoimista.
5. Tuorevalikoimat ovat aina ajan hengessä uutuksia löytyy viikoittain.
6. Löydät ruuan lisäksi kodinhoitoon ja ruuanlaittoon liittyviä hyödyllisiä käyttövälineitä. Useissa K-Supermarketissa on myös hyvä valikoimat vaatteita ja kodintekstiilejä.
7. Ostaminen on helppoa - tuotteet ovat siistiä järjestyksessä selkeästi omilla paikoillaan.
8. K-Supermarket kantaa vastuuta myös ympäristöstä ja tulevaisuudesta.
9. Voit aina tehdä ostoksiesi kilpailukykyisen hinnan.
10. Saat lisäksi Plussa-kalkeista ostostasi, kaikki maksuvälineillä!

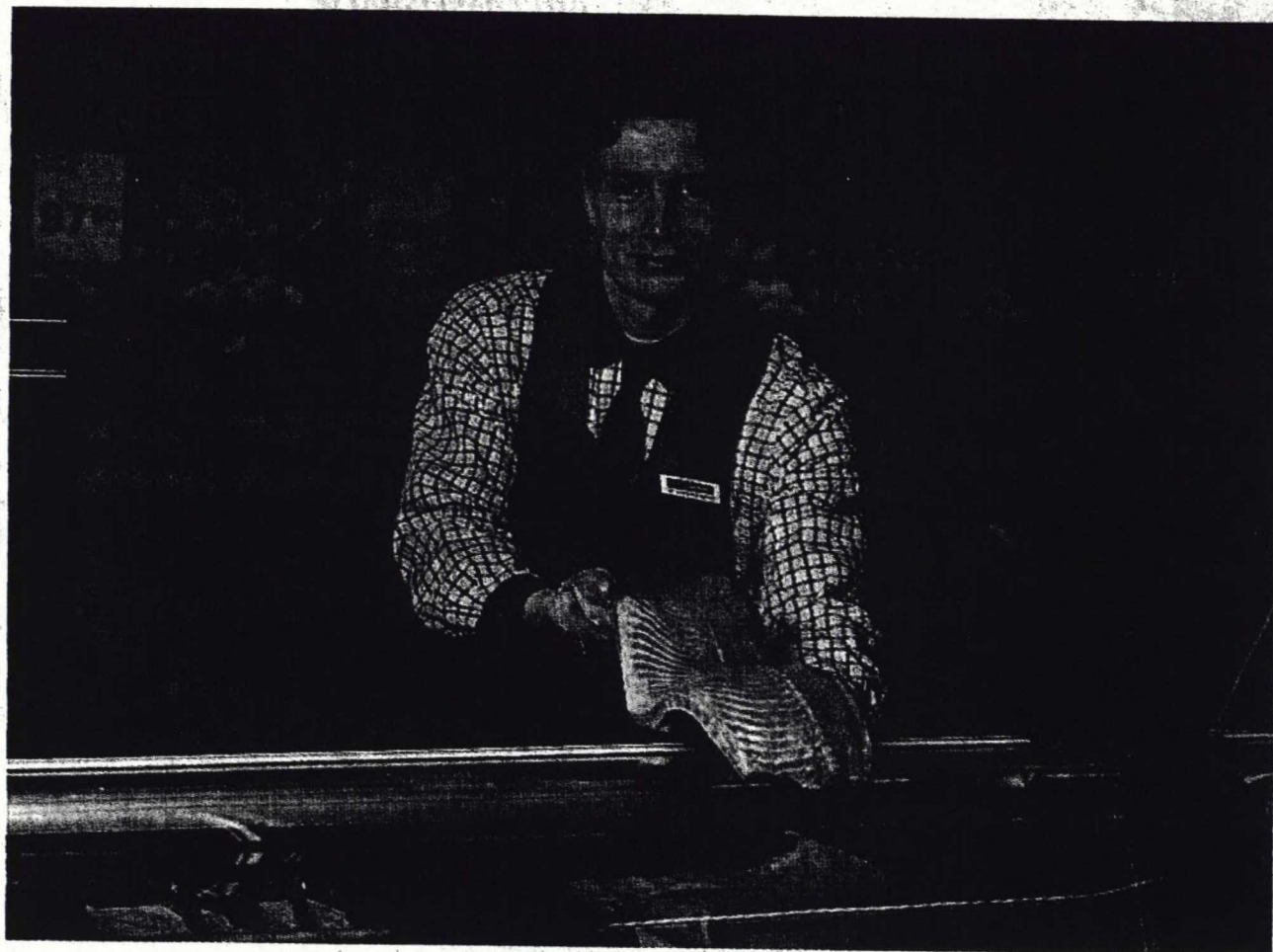
Plussa-esite



LIPPULAIVA

PYYNTITUOREITA VONKALEITA !

K-Supermarket Seiloria pidemmälle ei kalaan kannata mennä. Seiloriasta löydät nimittäin kaikki kalamiehen toivesaaliit, ja valinnan varaa on. Kotoisista ahvenista eksoottisempiin lajeihin. Pikkukaloista isoihin, suolatuista savustettuihin. Meillä on tarjolla mahtavia saaliita myös kotoisten kalavesiemme ulkopuolelta, seitä, turskaa, puna-ahventa, makrillia, sini-simpukoita ja jopa ostereita. Jos haluat kuulla lisää Seilorin kalajuttuja tai kertoa vaikka omiasi, me olemme täällä sinua varten. Tervetuloa !



**NYT KANNATTAA TULLA
K-SUPERMARKETTIIN**
Meillä on talo täynnä super-
hyviä tuotteita superedulliseen
hintaan. Tuoreita hedelmiä,
vihanneksia, lihaa, leipää ja
 muita elintarvikkeita sekä
kodintarvikkeita.
Tule tekemään löytöjä!

**K-SUPERMARKET SEILORIIN
ON HELPPO TULLA**

Tule kevyen liikenteen väyliä
pitkin, jalkaisin tai pyörällä. Myös
Espoonlahden bussit pysähtyvät
kauppakeskus Lippulaivan eteen.

**KIKIK
SUPERMARKET**

SEILORI

KAUPPAKESKUS LIPPULAIVA
ESPOONLAHDENKATU 4-6, PUHELIN 809 2200

**Katso edulliset
Supermarket-
tarjouksemme
keskiviikkoisin
ja viikonloppuisin
Alueutisista
keskiaukeamalta!**

AUTOPAIKOITUS 0 MK
Paikoitustiloja yhteensä 1200
autolle. Niistä 600 on Kauppa-
keskus Lippulaivan pohja-
kerroksessa.

SUURI VALIKOIMA LAATUTUOTTEITA AINA EDULLISESTI. AVOINNA 10-20, LA 9-18